

赢在 办公室

用历史名人的智慧
学职场生存之道

【水森 等编著】



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京•BEIJING

内 容 简 介

职场不仅提供个人赖以生存的平台，同时也提供个人发展的平台。借助这个平台，依靠团队的力量，运用自己的修养、智慧、谋略，经过拼搏和坚持，是能够有一番作为的。《赢在办公室——用历史名人的智慧学职场生存之道》就是这样一部职场兵书，它收集当今职场人士的成功之道，融汇历史名人的处世法则，两相对应，娓娓道来，精彩纷呈。读者用心领会，得之一二足矣。古人云：“半部《论语》治天下”，一部职场兵法，活学活用，必能裨益终身。

本书既适合职场人士细细体会，吸取精华，也适合即将走入社会的大中专学生提前体验职场生存智慧，以期能少走弯路，早日走向成功之路。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

赢在办公室：用历史名人的智慧学职场生存之道 / 水淼等编著. —北京：电子工业出版社，2010.7

ISBN 978-7-121-10879-2

I. ①赢… II. ①水… III. ①职业选择—通俗读物 IV. ①C913.2-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2010）第 087479 号

责任编辑：高洪霞

印 刷：北京智力达印刷有限公司

装 订：北京中新伟业印刷有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：720×1000 1/16 印张：17.25 字数：380 千字

印 次：2010 年 7 月第 1 次印刷

印 数：5000 册 定价：29.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。

前言

何谓职场？对于一个试图在事业上有一番作为的有识之士，不妨理解为“职业的战场”。既然是战场，就会有血与火的激情，战与和的智慧，成与败的事业。

要想笑傲职场，做一回风云人物，领衔一个精英团队，那是需要一番修为，领悟一番人情冷暖、职场策略的。

在中国，几千年历史的沉淀，早已积累了丰富的职场修为之道，《赢在办公室——用历史名人的智慧学职场生存之道》就为读者提炼这些经典故事，并和现代职场故事结合，让读者融会贯通这些办公室智慧，从历史名人身上吸取职场修为经验。

第一番修为：得人心者得天下。职场即战场。兵法有云：“攻城为下，攻心为上。”所谓攻心，上攻领导之心，下结下属之心。对上，就是要创造机遇让老板认识、了解、接受、赏识，关键时刻做出加薪、晋级的决定。对下，和下属打成一片，充分发挥下属智慧和力量，利用水涨船高的道理将自己不断推到高位。

第二番修为：通晓职场成功做事策略。在办公室中，会做事并不难，但做对事就需要策略了。职场既然是战场，就是说，那是需要使用谋略的地方。在职场中使用谋略，可以四两拨千斤，二桃杀三士，甚至以微小代价达成宏伟目标。既要把事情办好，又要方方面面获得认可，其实古人，早就留下了很多的智慧。

第三番修为：打响你的个人品牌。不断积累各种成事策略和经验的同时，在关键时刻，还要挺身而出，办成关键的事情。这样方能建立个人品牌形象，并不断获得更多的机会，发挥自己的潜能，获得最大成就。

第四番修为：巧妙处理职场中的各种人际关系。除了个人能力出众，良好的人际交往能力是职场中越来越重要的成功因素。如果不能得到上司的赏识，浑身本事也很难得到发挥；和同级同事不能良好互动，很多事情就难以推行；不能赏罚得当，有效激励下属，整个团队的办事效率就下降……所以，如何有效处理办公室中的人际关系，



也是每一个职场人士的重点修炼之道。

本书是一部职场心法，也可视为一部职场兵书。融汇古今案例，精彩纷呈。用心领会，得之一二足矣。古诗云：半部《论语》治天下。任何兵法战策都是前人遗迹，要能出入其中而不滞，一半用书，一半用己，方能活学活用，裨益终身。有道是：

职场风云出我辈，

一入职场岁月催。

宏图大业谈笑中，

不负人生搏一回。

希望本书的内容能给读者以启迪，并能活学活用，成功处理职场中的难题，并不断进阶，成为笑傲职场的成功人士。

本书由水淼主持编写，同时参与编写的还有李修花、李延琨、林家昌、刘林建、孟富贵、彭自强、孙雪明、王世平、文明、徐增年、银森骑、张家磊、张瑾瑜、张金霞，在此一并表示感谢。

作者

2010年5月



目录 Contents



第1章 得人心者得天下——晋级的黄金法则 1

无心插柳：钱若水断案传美声.....	2
从善如流：刘邦兼听得天下.....	4
怀柔天下：李世民纵囚归家.....	6
德化天下：武则天知人善任.....	8
招抚天下：皇太极收服洪承畴.....	10
和光同尘：李泌一身事三朝.....	12
患难不舍：刘备不失民众心.....	14
刚直不阿：郅恹拒为刘秀开门.....	15
刚毅不拔：雍正行事坚决彻底.....	17
事实说话：康熙帝的治水策略.....	19
网罗天下：康熙笼络知识分子.....	21
仁心仁术：康熙治国的儒道.....	23



第2章 依靠团队办大事——9个成长绝招 25

团队为大：朱元璋投军打天下.....	26
联合为大：苏秦拜相合纵六国.....	28
房谋杜断：李世民的团队配合.....	30
资源共享：孔子私学桃李满天下.....	32
集思广益：李渊的头脑风暴法.....	34
以众为鉴：李世民三鉴明是非.....	36
水涨船高：曾国藩不怕部属高升.....	38
融于团队：曹操割发代首明军纪.....	40
不离不弃：曾国藩的维系之道.....	42



第3章 打响你的个人品牌——做一个强者的秘诀 45

忍者远智：胡雪岩的长远打算.....	46
越挫越勇：康熙少年磨砺得后强.....	48



胜己者强：司马迁发奋著《史记》	50
以长驭短：刘邦知人善任坐天下	53
勇于实践：康熙帝推广种痘	55
帮助弱者：鲍漱芳义举扶天下	57
义不折腰：陶渊明不食屈辱五斗米	59
建立圈子：宋江仗义疏财走江湖	61
挑战强者：曹操闻敌添兵则喜	64
先行者强：雷履泰开创中国首家票号	66
寓强于富：李鸿章开创现代工业	68
借力打力：李鸿章白手创办轮船局	70
借势逞强：曹操挟天子以令诸侯	73
独树一帜：曹操拒绝和强者合作	75
以小博大：《吕氏春秋》一字千金传后世	77
强者人道：林尚沃商道即人道	79



第4章 掌握人际关系的分寸——办公室游戏潜规则

变通规则：鲁哀公救火知变通	84
冷血规则：赵匡胤杯酒释兵权	86
铁血规则：诸葛亮挥泪斩马谡	88
迂回规则：西门豹治邺显远智	90
纳什均衡：艰难的美苏核裁军	92
利益均衡：周亚夫平七国之乱	94
博弈转变：吕夷简妙计罢监军	96
均衡破绽：关羽大败走麦城	98
博弈透明：晏子二桃杀三士	100
聪明糊涂：郑板桥的座右铭	102
任人唯亲：李鸿章用人怀偏私	104
任人唯新：李鸿章用新人办洋务	106
多多沟通：李鸿章的办事之道	108
与僚无争：房玄龄的说话尺度	110
莫揭人短：朱元璋怒杀儿时伴	112
损公济私：慈禧私欲谁人及	114



机智圆滑：纪晓岚处事风格	116
随机进退：袁世凯的退保哲学	118
无信不立：商鞅的成功	120
宽容气度：曾国藩三让同学	122
礼尚往来：曾国藩拜年通情	124



第 5 章 巧妙赢取上级认可——与上司和谐相处的策略

认真照办：毛泽东周恩来的心灵之约	128
服从变通：刘邓大军千里挺进大别山	130
不懈进取：士别三日，刮目相看	132
化解危机：纪晓岚自嘲消君怒	134
坦诚相见：潘美直言收袁彦	136
乘兴而谏：荀息游戏劝灵公	138
逆鳞而行：赵普直语进忠言	140
敢于担当：左宗棠收复新疆	142
坚持正道：魏征硬气谁能敌	144
低调内敛：曾国藩升迁的顺风路	146
表现忠诚：萧何散财避危机	148
积极有为：蒋廷锡的仕途经济	150
把握机会：慈禧站街入帝宫	152
名人推崇：左宗棠的“非正常”仕途	154
注意细节：陈毅一条军规赢民心	156



第 6 章 恩威并重的管理——与下属和谐相处的原则

诚感部下：毛泽东收服许世友	160
大爱无间：周恩来把温暖撒向人间	162
珍情重义：周恩来不忘抬担架人	164
破格重用：林彪连战连捷获超拔	166
威加天下：韩信登台拜帅服三军	168
量才为用：诸葛亮善用关、张、赵	170
摒弃偏见：刘仁轨信用异国将军	171



平稳过渡：雍正建立秘密储君制度	173
长线大鱼：胡雪岩的感情投资	175
推功揽过：汉武帝诚下罪己诏	177
激励时机：孙权斟酒抚伤赞周泰	180
惩教并举：孙武操练宫女战士	182
恩威并重：雍正的驭臣之道	184
禁贪倡廉：雍正一朝无官不清	187
惜才爱才：赵匡胤有容乃大	189



第7章 像刺猬那样相互取暖——与同事相处的原则 193

抱团取暖：刘关张桃园三结义	194
保持距离：曾国藩话不多言情不密	196
礼让三先：老廉颇负荆请罪	198
离心离德：石达开惜败大渡河	200
跳出圈外：苏秦初出世不为秦用	203
相生不克：刘邓13年好搭档	205
是友非敌：浪里白条激斗黑旋风	207
爱如盆火：像雷锋那样思考	209



第8章 职场失意也受宠——笑对同事升迁的方式 213

“嫉”恶如仇：孙臧装疯马陵道复仇	214
无欲则刚：陈霁岩低价买马匹	216
心意无价：缅伯高千里送鹅毛	218
感恩图报：胡雪岩涌泉相报滴水恩	220
不计前嫌：赵匡胤的大家风范	222
有容乃大：曾国藩助左宗棠收复新疆	225
共享共赢：胡雪岩花花轿子人抬人	227
华丽转身：曹植七步成诗留别政治	229



第9章 跨越陷阱的计策——解决人际关系的难题 233

反客为主：袁绍设计赚冀州	234
--------------	-----



心如铁石：慈禧为掌大权立光绪	236
防人之心：朱元璋防卫过当失中衡	238
圈子圈套：少年康熙斗鳌拜	240
聪明自误：李鸿章北洋舰队访日	242
事缓乃圆：曾国藩磨炼的慢智慧	244
明哲保身：李鸿章的自保眼力	246
立于不败：范蠡三迁皆有荣名	248
暗度陈仓：司马懿装病欺曹爽	250
跟对老板：诸葛亮出山选明主	252
夹缝生存：吴三桂的人生通道	254
化敌为友：成吉思汗棋高一着	256
非常手段：曹操自保无毒不丈夫	258
忍辱负重：李世名单骑会颉利	260
避实击虚：李靖用兵的奇正之变	262

第1章 得人心者得天下

—— 晋级的黄金法则

赢在办公室

赢



无心插柳：钱若水断案传美声

晋升、加薪是职场人士的荣耀。然而，现实情况中，某些人往往因为这样或那样的原因，屡屡与晋升无缘，在职场打拼数年仍在原地踏步。确实，职场如竞技场，想要脱颖而出，赢得晋升的机会，是必须要懂得一些谋略的。兵法有云：“攻城为下，攻心为上。”欲谋高就，需要攻心。

所谓攻心，就是在心理上创造机遇让老板认识、了解、接受、赏识，进而做出决定。老板的性格类型有多种，但终归都是有血有肉有情感的人，总是希望认识、发现人才，为公司创造价值。所以，只要有一个作为、一个举动、一个消息能触动老板的心灵，留下深刻的印象，就会成为晋升的直接参考依据。

为了这个目的，有人采取投其所好的攻心策略，做得不美，反成笑柄。好在有句话叫“人在做，天在看”。只要行得正，做得端，有业绩，有表现，就不信老板不知道，看不见，不提拔。无心插柳柳成荫，最好的策略就是行动。

伟毕业后进入一家公司做业务员。这家公司规章制度和组织架构都比较完善，因此伟虽然条件不错，也只能从基层做起。由于工作认真负责，业务成绩颇为出色，只是由于工作性质的缘故，一直没有接触上层领导的机会。

一次，公司组织相关人员到济南召开经销商大会，伟和其他业务员正好有机会与老板一同坐车前往。由于路途较远，车行不久大家很快都睡着了，只有伟还在想着自己的客户，不知他们是不是到济南会场了。他拿出手机挨个打电话，不是他给客户打电话告诉开会内容，就是客户给他打过来了解开会的情况。这一切都被老板看在眼里，不由得暗暗点头。

济南的会议开完不久，公司正好人事调整，伟从基层业务员被破格提拔为新项目部门经理。莫名其妙的伟可能没有想到，正是他济南之行路上的几个电话无意中打动老板，让老板在做出决定的时候力排众议：“这个人很敬业，最起码别人都在睡觉时他是醒着的！”



在职场中，无论是哪种性格的老板，对于敬业的员工、勤恳的员工、忠诚的员工总是赏识的。所以，一旦他发现你具有某种他喜欢的品格，会感到特别欣慰，在心中自然会留下你的位置。而作为员工，注意工作中的细节问题，抓住交往中的点滴机遇，让老板发现自己身上闪光的亮点，总有一天会迎来职业生涯中的一次特别机遇。

北宋钱若水，字清成，一字长卿，为人有器识，能断大事。钱若水任同州推官时，一天，一个大户人家的女奴不知去向。女奴的父母到州里告状，知州命录事参军办理此案。录事参军曾向这个富家借钱被拒，怀恨在心。审案过程中，武断地说是富家将女奴害死，弃尸河中。富家父子均不认罪，被录事参军屈打成招。

定案后，录事参军将案子上报知州，知州召集有关官员复审，多数人认为此案处理正确，表示支持，只有钱若水对案子表示怀疑。录事参军知道后，责骂他说：“你是否接受了富家的贿赂，想开脱他们的死罪？”钱若水含笑说：“如今有好几个人由于这起案子而要判处死刑，怎么能不再仔细审核一下他们的供词呢？”于是他把案件扣了将近十天，其间尽管知州多次催他，他也没有把案子退回，上上下下的人都责怪他。

有一天，钱若水避开众人来见知州，说：“我之所以扣发案卷，是因为正在暗访女奴的下落，现在女奴已经找到了。”知州查证属实，传令把富家父子从狱中提出来，全部释放。富家父子哭着对知州说：“如果没有您的帮助，我们就要灭族了。”知州对他们说：“不是我，是推官钱若水帮了你们。”富家父子来到了钱若水办公的地方要求当面致谢，钱若水却闭门不见。富家父子绕墙而哭，回家后把自己的家产捐赠给寺庙，为钱若水祈福，事情轰动一方。

知州想就此事报请皇帝为钱若水论功求赏，钱若水坚决予以拒绝，说：“我只求案件得到解决，无辜的人不蒙冤而死，论功请赏不是我的本意。如果朝廷把此事归功于我，那么将如何处理录事参军呢？”知州更加敬重他了。不久，宋太宗知道了这件事，对钱若水越级提拔，不到半年，便由幕职提升为知制诰，两年后被任命为枢密副使。

古代君主常被分为明君、昏君两种，明君是做事业的人，最希望看到、听到的就是自己的臣子做出有益于江山社稷、黎民百姓的事。宋太宗就是一个较为贤明的君主，所以听到钱若水如此的官声，怎么不提拔他呢？

如果把职场的老板比作古代的君主，应该说多数老板都是明君，因为他们都是打天下、做事业的人，希望自己的企业不断做大，成就辉煌的人生。从这个意义上讲，



没有老板不希望员工有优良表现，而且一双眼睛也总是在看着，希望发现自己满意的人选。因此，以自己的行动见证自己的能力、才干、敬业、忠诚，是获得升迁的一条最宽道路。



对应“有为而治”和“无为而治”两种不同风格的管理方式，那些最终成就了自己的人，或者其本人具有非凡的才能，或者善于使用具有非凡才能的人；这两种人，后者显然更具领袖才能。

所以我们常常看到，职场中有些人并非那么懂技术，却担当重要的管理职务。他们的成功不是得益于本人的技术能力多么超凡出众，而是得益于善于领导一个团队，充分发挥每一个人的聪明才智。

作为一个基层领导，要获得更高的升迁机会，不光要与上司做好沟通，更要眼光向下，重视下属，发挥下属的积极性和创造力。水涨船高，整个团队的实力上升了，自然就会拥有被抬到更高级别的资本。

有孙、李两位经理，李无论是学历还是能力，都较孙稍逊一筹，但是李的下属，看起来工作精神非常饱满，业绩的成长也很迅速；而孙的下属，则看起来无精打采，业绩也不见出色。

孙自恃能力出众，在下属面前常常趾高气昂，指指点点，传经授道；下属们偶有不同意见和看法，都被他的“权威”评论压倒。久而久之，员工就没什么话可说了，总是处于一种待命的姿态。

李并没有表现出特别突出的特长，但是为人谦虚，善于听从下属意见。当下属提出某些建议时，他总是欣然表示：“没想到你会想到这种情况。你很认真，不错。”然后修订计划，遵照执行。有时，下属热心提供了许多建议，但不便立刻采用，在这种时候，李会诚恳地告诉他们：“以目前的情形，这恐怕不是适当的时机，请你再考虑一下。”李





的态度让下属在对待工作时表现得非常踊跃，使得很多业务上的难题悄然化解。由于士气高昂，团队的任务总是轻松完成。

年终考评，李由于突出的团队业绩获得晋升，下属中的一人被提拔到他的位置担任经理。

案例中的这种情形，可以说处处可见。为什么同样有才干又热心工作的人，其下属的成长却有那么明显的差距呢？探讨起来，关键的一点是“善于听从下属意见”。善于听从下属意见的上司，他的下属积极性一定高，成长得快；不善于听从下属意见的上司，他的下属积极性被压抑，一定成长得慢。作为一个基层领导，其综合考评不仅是个人的业绩，还包括个人的领导能力。二者相比，后者更被看重。

刘邦之所以能得天下，得益于他的善听、善辩、善用。刘邦出身市井，学问不深，但颇有自知之明和知人之智，在他面前，只要你说得有理有据，哪怕他对你这人非常反感，也会立即改变态度，虚心请教，言听计从。


酈食其去见刘邦，刘邦一边泡脚一边接见他，态度非常傲慢。但一听到酈食其说“如果你希望联合诸侯共诛暴秦，就不该傲慢地接见长者”，他马上把脚从脚盆中抽出来，起身穿好衣服，请他上坐，向他道歉，并虚心向他请教。萧何推荐韩信，说如果要争夺天下，必用此人。刘邦于是排除众议，选定吉日，斋戒设坛，当众拜韩信为大将军，赋予崇高权力。

汉朝建立以后，陆贾上书时常常引用《诗经》、《尚书》中的句子，刘邦听得不耐烦，破口大骂：“老子马上得天下，哪里用得着这些破烂文章？”陆贾反驳道：“陛下可以马背上得天下，但能马背上治天下吗？假如秦朝统一江山后，效法先王以仁义布天下，陛下哪里还有今天！”听了这话，刘邦登时面露愧色，虚心求教，还专门请陆贾开讲座，讲解天下得失的道理。后来还把讲稿整理成为《新语》一书。

刘邦之所以能够成功，这种从善如流的特质是非常重要的原因。第一，他承认自己的不足，所以能够听得进别人的意见；第二，他知道自己能力不够，所以不会卖弄聪明对部下指手画脚，这使得萧何、韩信、张良、陈平等精英可以尽情施展才华，不用担心自己没有用武之地。最终，刘邦成就了手下，也成就了自己。



领导者中，以技术能力卓著而晋升为管理者带领一个团队工作的，常常在管理方面捉襟见肘。原因就是太出色了，盖过了下属的光芒，使下属的能力不能得到充分发挥。管理者的最大职能不是使自己成为最优秀的，而是使下属成为最优秀的，最终使自己居于无为之境，这堪称是最高境界的管理了。



怀柔天下：李世民纵囚归家

管理理论中有一则“南风法则”，这个法则源于法国作家拉封丹写过的一则寓言：北风和南风比威力，看谁能把行人身上的大衣脱掉。北风抖起威风，寒冷刺骨，结果行人把大衣裹得更紧；南风徐徐吹动，风和日丽，行人暖意上身，始而解开纽扣，继而脱掉大衣，南风获得了胜利。

这则寓言其实有失偏颇。如果南风和北风比谁能把行人脱下的衣服穿上，则肯定是北风胜利，所以管理中也可以有“北风法则”：管理风格冷峻，强调原则问题不可让步。但是若论“得人心者得天下”，显然还是南风更胜一筹。北风诚然有效，但作为被管理对象，谁希望天天生活在忍耐、冷漠和痛苦中呢？俗话说：“良言一句三冬暖，恶语伤人六月寒”，有时候怀柔政策明显胜过强悍和压制。用和煦的春风吹化对方心中的坚冰，才能得到持久的信赖和支持。

某公司有一个女员工旷工三天，根据企业相关规定应该与员工解除劳动合同，于是公司在第四天做出解除该员工劳动合同的决定，并将书面材料特快邮寄给女员工。女员工收到处理决定后马上来到公司，申诉说她不是旷工而是病假，并且还带来了病假条。但是，就算是生病请假，公司也有明确的申请流程规定，女员工并没有履行任何手续，也没有及时解释说明，那么不上班就是旷工了。尽管女员工觉得很冤枉，也找了很多的部门申诉，但公司最终还是没有改变决定。公司的铁面和一纸解聘书让这位员工心寒不已。

林是某 IT 公司的部门主管。公司对上下班时间有严格规定。一天，林手下的一个程序员上班迟到了 2 个小时。林非常生气，不分青红皂白一顿严厉斥责。这位程序员解释说，是自己的母亲突然生病住院，初步料理完毕才赶来。林了解情况后，虽然



就自己的鲁莽态度向程序员道歉，但这名程序员不久还是辞职了，公司失去了一名技术优秀的员工。

在“北风法则”下，企业维护了制度的权威，却失去了人心。或许有人对上面案例中的员工的走失并不感到可惜：走就走了，有什么大不了？但不可否认，“北风法则”在有效的同时具有较大的副作用，它缺了人情味，多了些铜臭味，不利于培养员工对企业的认同感和忠诚度。

唐太宗文治武功俱臻化境，垂拱而治，万国景仰，千古传颂，彪炳史册。其中有一件盛事在法治社会的今天，听起来恍如天书。

唐贞观六年（公元632年），“辛未，帝（李世民）亲录系囚，见应死者，闵之，纵使归家，期以来秋来就死。仍敕天下死囚，皆纵遣，使至期来诣京师。”结果，这些死囚真的如期而归，无一藏匿者。这被看做是唐太宗“贞观之治”的一个美谈，也被人引申到德政感化人心，乃至司法人性化的命题。白居易歌颂太宗的这件德政，写出“怨女三千放出宫，死囚四百来归狱”的诗句。

但是，这件被传为千古佳话的纵囚事件，并没有被完全认同，欧阳修为此写了“纵囚论”，说：“若夫纵而来归而赦之，可偶一为之尔；若屡为之，则杀人者皆不死，是可为天下之常法乎？”

欧阳修很雄辩，也很废话，唐太宗做的这件事的确是“偶一为之”，李世民敢于做出这样的决定，一是源于他的胆略，二是源自他的自信，三也是更主要的，贞观之治是中国历史上少有的盛世，社会安定，人民富庶，“东至于海，南极五岭，皆外不闭户，行旅不携粮，取给于道路”。正因如此，才有这项似乎率意而为的决定。

关于这起纵囚事件，历来议论颇多，欧阳修的意见就很有代表性。其实，这样的辩论不能过分钻牛角，否则兴趣全无。唐太宗的这种做法本就是对人性的一种信任，最终也收到了民心的归依，其效果不是有目共睹吗？

在管理实践中，管理者可以有自己的风格，但是对下属也必须给予应有的尊重。对员工的管理应注重教化而非使用所谓的“权力”；待人处事应以诚为本、信守承诺、理解尊重；在员工需要帮助时及时伸出援助之手，使其真真切切地感受到关怀，这样的管理者在赢得成功的同时还会赢得广泛的尊重，其效果是双赢和完美的。



德化天下：武则天知人善任

老子说“道心惟微，人心惟危”。人心是善变而难以驯服的。让一个人心服口服，非严刑拷打可致，非权威高压可成，唯有以德服人，以心换心。中国的政治，历来是强调以德服人的。宋范仲淹《奏上时务书》说：“臣闻以德服人，天下欣戴，以力服人，天下怨望。”

但是，一些企业在管理过程中，往往强调“法治”，而轻视了“德治”，甚至否定“德治”，结果是常常陷入管理危机。若论管理制度的完善，美国的企业管理制度可以说是规范的，甚至是十分完美的。然而美国大企业出现问题的现实告诉我们，仅仅靠企业制度还是不行，因为再完善的企业制度，在人为的执行过程中都会有漏洞；人的问题不解决好，再好的企业制度也无法保证企业健康稳定地发展。

刘就职于一家房地产公司。老板在改革开放初期放弃公职下海，先是跟着人干，然后依靠自己的努力发展到了现在，属于那种肯动脑子的人，工作起来也很疯狂，认真仔细。

刘刚从学校出来进入公司，头脑中有的是电影、电视剧中的人和事，面对现实一切诚惶诚恐，每天对着公司的前辈毕恭毕敬，用一种仰视的目光去看别人，处处留心，时时谨慎。

一天中午，同事们吃过饭又开始了每天的“例行公事”——斗地主，刘没有参与，坐在一边发短信。这时进来一个人，见了大家就说：“呵，又玩上了。少抽点烟，到点上班啊。”话说得挺客气，看上去很熟识的样子。

“知道了，”刘的一些同事答应时眼都不带抬的，“吃了没？那边还有点西瓜，老板。”

老板！刘这下诧异了。老板看上去白白净净的，一副笑容可掬、和蔼可亲的样子。这时，老板看到了刘。

“你就是那个新来的呀，嗯，不错，好好干。”

老板走了，刘傻了。



后来刘慢慢地熟悉了大家对待老板的这种方式,发现原来老板真的是一个很随和的人,不管对待中层还是底层的哪个门卫,每天都和和气气的。他常说的一句话就是:“跟着我的人我看着都那么可爱。”每次说这句话都让大家偷偷地乐一下。

从老板身上,刘看到了理想和现实的差距,原来老板并不是都像电视剧里那些资本家那样冷漠。抛开老板的处事方法正确与否,起码对这些打工的人来说,老板平易近人的态度让人感觉到亲近和温馨,所以有同事离职时会依依不舍,有一些同事离职后还会隔三差五地回来看看,这份真诚回报的感情恐怕不是一日可以形成的。

所谓“春风化雨”,道德的力量就是那么温情和具有渗透力。它的影响可能很慢,但却是长期、持久、潜移默化的。它对人性的影响深度也如一场充沛的春雨那么透彻。对比严格无私的制度化执行,冷漠无情的制度化执行,这种道德的影响力更容易让人接受,并在心底留下难忘的印象。

上官婉儿是唐朝五言诗“上官体”的鼻祖上官仪的孙女。上官仪是唐初重臣。高宗李治懦弱,后期又不满武则天的独断专行,便秘令上官仪代为起草废后诏书,不想被武则天发觉,上官仪以“大逆之罪”死于狱中,同时抄家灭籍;年仅1岁的上官婉儿及其生母被充为宫婢。婉儿14岁那年,太子李贤与大臣裴炎、骆宾王等策划政变,婉儿为报家仇也参与其中。但事情败露,太子被废,裴炎被斩,骆宾王逃走。

上官婉儿本来也难逃一死,但武则天欣赏她的天资,若用心培养,一定会成为出色的人才。鉴于此,武则天只对婉儿处以黥刑(在额头刺一朵梅花),还把她留在身边,决意用自己的力量来感化她。还表示说:“如果我连一个十几岁的女孩都不能感化,怎么能够以道德治天下呢?”

武则天确实把婉儿感化了。该杀不杀反而留在身边,这已使婉儿感激涕零;此后,武则天又对婉儿悉心调教,放心重用。婉儿从武则天的言行之中,了解到她的治国天才和用人艺术,逐渐消除了敌意,代之以敬重和爱戴,并以其聪明才智,替武则天排忧解难,尽心尽力,成了武则天最得力的心腹人物。

对于武则天,毛泽东也评价她“不简单,简直是了不起”,说她“确实是个治国人才,既有容人之量,又有识人之智,还有用人之术”。从政治家的角度看,武则天的文治武功的确有很多地方值得钦佩。



谈德化，谈怀柔，并非否认制度化的管理，而是强调制度化基础上的人性化，通过心灵的影响力取得更持久、更主动的管理效果。因为并非每个管理者都有那么好的性子，所以如果不能春风化雨，那么冷酷、严格的管理也必不可少。德化只是一个管理选项，其运用只能因人而异。



企业竞争，归根结底是人才的竞争。拥有了一流的人才，就拥有了一流的战斗力；能否吸引更多的优秀人才为自己和企业效力，是企业和个人事业发展的关键。

发达国家的一些优秀的企业，在用人方面的一个很大特色是不惜一切代价吸收最优秀的人才，并为他们发挥自己最大的才能创造条件。只要是最优秀的人才，企业总会发现他们，跟踪他们，千方百计地把他们“挖”到企业，充分发挥他们的特长和智慧。这些人在企业中，会快速地得到提拔和重用。

从 2005 年开始，Google 在股市上的市值开始超越微软。财力大增后，Google 开始瞄准微软的人才。从一般的技术人员到部门主管，只要是微软的员工，Google 都表现出极大的兴趣。

约翰松是硅谷一家猎头公司的猎头。据他说：“虽然 Google 成立至今还不到 9 年时间，但几乎美国所有的猎头公司都和它建立了联系，因为它实在太能招人了。我们公司和 Google 合作 6 年，几乎每个月都要为他们挖人。Google 为了挖到合适的人常常不惜一切代价，我们也可以因此而增加猎头的费用。”

约翰松举例说：“有一次，Google 委托我们公司物色一名编程人员。经过 1 个月的考察，我们终于在底特律找到一个合适的人，但是他不愿意离开妻子和孩子到位于加州山顶城的 Google 总部工作。我们只好告诉 Google 的人事经理，此次任务失败。然而出乎意料的是，对方居然同意聘用此人，不仅答应他留在底特律工作，还开出了相当优厚的条件。除了可观的工资外，还为他提供每月 6000 美元的房租、3 万美元的办公设备购置费，以及每天 130 美元的伙食补助等。



“至于工作时间则更加诱人,这名编程人员只需每50天去一次加州总部汇报工作,其余时间可以通过电话和网络与总部同事沟通。”

约翰松对比了李开复的例子:“要知道,即使是这位前微软副总裁在离开西雅图去北京工作时的待遇才每月1万美元的住房津贴、3000美元的交通补贴和2000美元额外津贴。同时为李开复的两个女儿提供每月1500美元的教育津贴。”

微软和Google同为IT业的顶尖企业,越是如此,对顶尖人才的需求越是迫切。只有在人才方面获得优势,才能在那种顶尖级别的竞争中立于不败之地。这样就很容易理解,为什么为了招揽天下精英人才,他们会这么不惜一切代价了——一个具有关键作用的人才值得付出任何代价。

松锦之战,从崇祯十四年(1641年)九月至第二年三月,洪承畴被困于松山达半年之久,明朝援军迟迟不到,城中粮食殆尽,最后城破被俘。

皇太极考虑到夺取中原必须重用洪承畴,就派人劝降。洪承畴开始不为之所动,坚持绝食,拒不投降。皇太极初施美人计不成,不得已应许庄妃(即后来的孝庄皇太后)亲自出马。庄妃端庄秀丽,气质非凡,非一般女子可比,使洪承畴的决死之心有所松动。一连几日,庄妃为洪承畴端酒送饭,悉心侍候。二人无所不谈,使洪承畴感觉如逢知己。庄妃不失时机道出真言:“大明气数已尽,清皇必主中原,皇太极求贤若渴,不如顺从大势,为清王朝建功立业,留名后世。”洪承畴经过一番痛苦抉择,决定降清(或者说,洪承畴是受皇太极感召而降,并得到重用)。

洪承畴在清朝为官二十多年,佐理机务,招抚江南,经略五省;他建议满族官员“习汉文,晓汉语”;倡导儒家学说,淡化满汉隔阂;主张对抗清武装采取“抚为主、剿为辅”的策略,减轻百姓负担、刺激经济发展,尽量避免过多的武装冲突和流血等,为促使清廷迅速完成统一和安定社会秩序起到积极作用。

洪承畴作为明朝的叛逆诚然要接受后人的唾骂,但从人才争夺的角度看,皇太极的所作所为也无可厚非。皇太极能开出优厚的条件和远大的前途,而当时的大明帝国已经病入膏肓。

孔子云“君子喻于义,小人喻于利”。虽然如此,为了争夺人才,待以真诚,许以厚利,常常使人无法拒绝。在企业竞争中,那些被挖走“背叛”原来企业的人,也



只能说是一种优势资源的“合理分配”了。



和光同尘：李泌一身事三朝

老子《道德经》第四章说了几句非常深奥的话：“挫其锐，解其纷；和其光，同其尘。”解读这几句话，不应从道家的角度要得道成仙，驾鹤西行；而是要从入世的角度，把老子之道变成生活之道、生存之道、发展之道乃至晋升之道。

所谓“和其光，同其尘”，就是要你不要自以为是，高高在上，总认为自己就是那光亮、光明、光辉，而别人都是草芥、犬彘、尘土，都该在你脚下俯伏。如果这样，你离道就远了，离晋升也远了，而离祸害却近了。

孙与刘同时担任公司的项目协调员，两人的项目设计均思维缜密，考虑周到，按理说在水平上旗鼓相当，但结果却偏偏是孙被提拔为项目经理。

刘想不通，每次讨论他设计的项目，大伙儿都提不出什么意见来。偶尔有人说点什么，刘则据理力争，一二三四，说得对方无言以对。虽然大家都认为他说得有道理，但总觉得有点得理不让人，清高自傲。特别是有时候领导极有风度地点拨其项目的某些缺陷，刘则显得欠沉稳，急于抢白，有时弄得领导很难堪。

孙则不然，讨论他的项目时，尽可以畅所欲言，每个到会的人，不管水平高低，都愿意提出自己的一家之言。孙谦虚豁达，从善如流，对每个人的话，都认真记录，即使有个别的极不对自己思路的意见，他也做出一副洗耳恭听的样子。特别是领导的指示，他十分认真地聆听，一个劲儿点头。最后修改过的项目书，融汇百川，又能贯彻领导的指示精神。

平心而论，刘的确是有水平的，但大家总觉得他缺少气量，所以，在一次人事调整中，讨论提拔谁担任项目经理职务时，几乎所有的人都一致推荐了孙。而刘则“食之有味，弃之可惜”，遭遇冷落。

此后，刘仍然不加反省，反觉怀才不遇，愤而跳槽。过了两年，听说又跳槽了，而孙则春风得意，并且即将走马上任，担任公司主管工程项目的副总经理了。



“宁与人共醉，而不唯我独醒”。倘若众人皆醉，与之同醉又何妨？如若独自清醒，便容易被他人视为自高自大，遭致孤立，失去支援。因此，要懂得适时随波逐流，和光同尘。要知道，我们必须与他人共同生存，就算他们都是无知之徒。更何况，他人并非总是醉着的呢！

李泌是唐朝中期历史上一个非常突出的人物，他几乎和郭子仪相终始，身经四朝，运筹帷幄，决策千里，是肃宗、代宗、德宗三朝的重要人物。

两京收复后，唐明皇做太上皇，肃宗在位，重用奸臣李辅国。李泌一看政局不对，怕有祸害，忽然间变得和百官一样庸庸碌碌，并请求隐退到衡山修道。肃宗认为天下已定，恩准退隐，赏赐他隐士的服装和住宅，颁予三品禄位。

李泌在衡山的隐士生活没过多久，身为太上皇的唐明皇死了，肃宗跟着也死了，继位的便是李泌当年特别加以保护的广平王李豫，号代宗。代宗登上帝位，马上就召李泌回来，起先让他住在宫内蓬莱殿书阁，跟着就赐他府第，又强迫他娶妻吃肉，这个时候，李泌却奉命照做了。但是宰相元载非常忌妒他，硬是找机会外放他去做地方官。代宗暗地对他说，先生将就一点，外出走走也好。没多久，元载犯罪伏诛，代宗立即召他还京，准备重用。但又为奸臣常袞所忌，怕他在皇帝身边对自己不利，又再三设法外放他出任澧州峡团练使，后再迁任杭州刺史。他虽贬任地方行政长官，所到之处仍有很好的政绩。

后来德宗李适即位，授李泌以左散骑常侍。德宗继位后的第三年，李泌正式出任宰相，后又被封为邺侯。他勤修内政，充裕军政费用；内保功臣李晟、马燧，调和将相；外结回纥、大食，以困吐蕃而安定边陲，政绩斐然。

李泌熟读诗书，深通老子《道德经》的道理，而且能灵活地应用于为官之道。他进退有据，进则建功立业，退则隐居山林，又能和光同尘，自保其身，的确是一个非常成功的人士。

“三个臭皮匠，顶个诸葛亮”，说的是群体、团队的力量。作为团队中的一员，一定不能脱离团队站到自己团队的对立面，而是要融入其中；需要高高在上的只是个人的眼光，而不是卓尔不群的性格。唯其如此，才能既看得高远，又不失群体的帮助，像红衫林一样，在整体中发挥出自己的力量。



患难不舍：刘备不失民众心

企业的管理者无不希望自己的员工同心同德，不辞辛苦地为企业做事情；很多老板也学会了企业文化、管理理念一套东西，希望借以笼络人心。但是，他们是真的想这么做，还是仅仅将其作为一种手段使用而经不起时间的检验呢？

一些人，一旦走上领导岗位就学会了玩弄权术，视员工为指尖的棋子，以为可以随心教化、随意使用，只管假惺惺作态，而不管所谓“德化之术”是否出于本心。因此，一旦事件到了危急关头，就会露出自私自利的本来面目。这种经不起考验的道德是换不来真情回报的；要换得真心，只有以真情来交易。

沈是一家航空公司的乘务员。2007 年刚踏入职场，2008 年就碰上全球性金融危机，这让沈十分担心是否可以保住自己的“饭碗”。

2009 年 1 月底，已近年关。每天看着见诸报端的危机、减薪、裁员、失业、找工、示威等金融危机下的负面新闻，心里实在不能轻松，不经意间，一种无形的危机感和紧迫感已经悄然萦绕心头。身边的同事们都在询问这样的问题：“今年我们大家的年终奖还有没有？能有多少？工资能全额发放吗？”在春节前的最后时刻，随着那一声声如同喜鹊叫声般的短信提示音，沈和同事们的工资和奖金到账了，是全额的，一分没少！

在如此严酷的经营环境之下给员工发足额工资和奖金，没有人还敢如此奢求。因此，当那一声短信铃声响起时，沈和他的同事们非常惊喜和感动。这动听的铃声有力地撞击着每一位员工的心，激励着大家斗志昂扬地与企业的决策者同呼吸、共命运。

2009 年 2 月 6 日新华网浙江频道报道，杭州市 200 家企业发出倡议，号召全市企业家 2009 年不裁员、不减少一线员工的薪水。倡议书承诺一发出，全市很快有 716 家企业向社会发出不裁员承诺，覆盖员工 30 余万人。在寒冷的金融危机下，一声不裁员、不减薪的承诺如同“不抛弃，不放弃”的军旅精神，必定让员工油然而生暖意，换来员工真诚的回报。

《三国志》载：曹公南征表，会表卒，子琮代立，遣使请降。先主屯樊，不知曹公卒至，至宛乃闻之，遂将其众去。过襄阳，诸葛亮说先主攻琮，荆州可有。先主曰：“吾不忍也。”乃驻马呼琮，琮惧不能起。琮左右及荆州人多归先主，此到当阳，众十余万，辎重数千辆，日行十余里，别遣关羽乘船数百艘，使会江陵。或谓先主曰：“宜速行保江陵，今虽拥大众，被甲者少，若曹公兵至，何以拒之？”先主曰：“夫济大事必以人为本，今人归吾，吾何忍弃去！”

刘备有一句经典的语录：“勿以恶小而为之，勿以善小而不为。惟贤惟德，能服于人。”刘备之所以能使人愿为他肝脑涂地，舍命追随，正是因为他有宁死不渝的骨气，临难不改的坚持。在乱世之中，桃园结义之时，曹操、孙权都已经拥有雄厚的基业，而他资历浅薄，只能以人为本，以德服人，这也正是刘备的魅力所在。

俗话说，路遥知马力，日久见人心。欲得人心，必用真心。可以一日欺骗人心，不可使人心永远蒙在鼓里。因此，无论“怀柔”也好，“德化”也罢，要自己真的有此心才行，否则还是“法制”为上，选择那种冷峻的管理风格吧。

强调以德服人，并不排斥建立完善的规章制度。道德的力量诚然如春风化雨，但是不能取代制度作为管理和赏罚的依据。道德的教育的力量体现在领导者的人格和制



度的执行方式、方法上，体现在为人处事风格上，在制度之外和制度的疏漏之处，才是德化教育的广阔天地。

“法律面前，人人平等”，职场中，在各种规则制度面前也应该人人平等。有再好的制度，如果执法者无良偏私，就失去了制度应有的严肃性，制度将不再得到大家的信任。制度的执行只有做到公正无私才能令人心悦诚服，无论赏罚都是如此。

三天前，餐饮部服务员小红中午忙了一阵子，到了下午一点半客人才渐渐离去，她服务的区域已没有客人，看样子一时也不会有客人来用餐了。她舒了一口气，走到厨房通道附近休息了一会儿，忽然想起，上午来饭店前读的最新一期的《读者》还在外衣的口袋里。“现在正好有空，去更衣室取出杂志偷偷读几篇文摘吧。”没想到小红刚刚翻开杂志就被餐厅主管看见了。

主管是一位管理颇为严厉的中年人，他要求员工不折不扣地执行饭店的一切规章制度。他对谁都一样铁面无私，但对谁都是百般关怀。要是谁违反店规，他不仅照章办事，按条例罚款，还要狠批一顿。几个初出茅庐的女孩常常背着他哭鼻子。然而，谁要是有困难，他知道后也会努力帮助解决；谁要是做了一件好事，他不仅按规定奖励，还当众表扬。

此次小红上岗期间违反规定偷看杂志被主管发现，自知少不了一顿狠狠的批评，还要扣去 80 元工资。尽管十分心痛，但她毫无怨言。她明白，这是饭店的纪律，该责怪的是自己。她对主管心服口服。一个多月前，两位台胞客人进餐厅用餐，由于小红的殷勤接待，还帮助他们安排第二天市内一日游活动，受到客人的称赞。主管得知后，当即奖励 100 元。因此这次受罚她甘心领受。

诸葛亮《便宜十六策·赏罚篇》说：“赏罚不曲，则人死服。”即赏罚如果公平，不冤枉人的话，那么受罚者即使受到再大的处罚，也会心心悦服。制度可以规定赏罚的情况和额度，但是制度执行的公正性却依赖于制度的执行者。制度本身只是一则条文，制度的执行者才是制度的化身。从这个角度讲，能服人者，不是制度，乃是公正无私的制度执行者。

邳恽，字君章，东汉人。光武帝刘秀时，邳恽客居江夏（今汉口），被江夏郡守举荐为孝廉，后被封为看守城门的小官。



有一次，汉光武帝带了一队人马，到洛阳郊外打了一天猎，回城的时候，已经是晚上，城门早关闭了。

随同打猎的侍从叫管城门的邳恽开门，邳恽拒绝了。汉光武帝亲自来到城下，吩咐邳恽开门。不料邳恽说：“夜里看不清楚，不能随便开门。”

汉光武帝碰了个钉子，只好绕道到东中门进城。

第二天，汉光武帝正想找邳恽责问，不想邳恽的奏章已经送上来了。奏章上说：“从前文王不敢玩乐游猎，处处想着百姓，而陛下打猎却夜以继日，对江山社稷会产生什么影响呢？如果陛下不能以此为戒，实在是令臣下担忧。”

汉光武帝看了奏章，就赏给邳恽一百匹布，还把那个管东中门的官员降了职；并且不再让邳恽看守城门，而是让他教太子读书。

邳恽秉性刚直不阿，无论是做人做官，都令人佩服。因此史书赞曰：“邳恽讥莽（王莽）窃位，收系诏狱而不易其辞。光武猎还，拒关极谏，真强毅耿直之臣哉！”邳恽执法严明公正，就是皇帝也不例外，所以就连光武帝也没话可说。

很多公司，制度制定了很多，有的甚至是抄袭过来的，看起来十分完善，但内容恐怕连制定者自己都不清楚，更遑论制度能得到很好的执行了。不能得到执行的制度，等于没有制度；制度执行得不彻底、不公正，等于损害制度；制度可以用来约束人，却不能用来服人。要能服人，归根结底还是要求制度的执行者具有公正无私的品德。

刚毅不拔：雍正行事坚决彻底

有一个故事叫“愚公移山”，说的是一个顽固的老人，却具有撼动天地的力量。这种力量不是来自于人格、道德的魅力，而是来自于坚韧不拔的精神。具有这种精神的人，他的坚持能力，他的坚决用心，总是包含一股使人畏惧的力量。

毛泽东说过：“人是要有一点精神的。”这里所说的精神，是指崇高的理想、坚定的



信念、顽强的斗志、高尚的情操、自觉的组织性、纪律性，以及大公无私的集体主义精神和艰苦奋斗的创业精神。在职场上，就是一种奋勇拼搏、坚韧不拔、永不放弃的劲头。这种劲头，不仅可以折服下属，而且会令上司感到佩服。

毕业不过5年，毅已是一家外企营销部经理了，拥有高额的薪水和不错的发展空间。毅说，他成功的秘诀其实很简单，那就是“坚持、执着”。

毅毕业后就瞄准现在这家外企，不过，第一次面试时，公司拒绝了他。毅没有气馁，他给该企业人力资源经理发了一封电子邮件，阐述自己在应聘中的收获，对自己的不足，他希望人力资源经理指出以便改进，并说如果下次有机会还会来公司应聘。几天后，人力资源经理给毅回了一封邮件，很欣赏毅的执着精神，认为毅其他条件都不错，唯有经验不足、外语水平差些。

明白自己的弱项后，毅开始制订针对性计划并付诸实施；为了积累工作经验，他来到另一家企业实习，尽管是实习，但他从不错过任何一个向同事学习和求教的机会，同时还报名参加了一家英语培训班。他把自己的实习经历、感受及学习情况，一一发邮件给那家外企人力资源经理。2个月后，实习企业对毅非常满意，愿意将他招为正式员工。毅为此甚至专门登门拜访那位外企人力资源经理，希望听到他对自己职场规划的建议。

毅的进步，人力资源经理看在眼里，毅的诚意更是让他感动。半年后他主动找到毅，询问他是否有意担任公司的某一空缺职位，就这样毅凭借那股永不放弃的精神获得了心仪的职位。后来，经过不懈的努力，他被提拔为营销部经理。

在困难的顽石面前，智慧的水流会绕道而过；而永恒的岁月风雨选择的是直接面对。日复一日，年复一年，顽石松解崩溃，化为泥土。一个人，如果抱着一个目的不放，认准一件事情做下去，总会有成功的一天。这种精神，就像岁月，在它的车轮下，有什么是坚不可摧的呢？

雍正皇帝性格刚毅。他教导臣下的一句话非常能表现他的性格：“世间事，要当审择一是处，力行之，其余利害是非，概弗左盼右顾，一切扰乱阻挠，不为纤毫动摇，操此坚韧不拔之志以往，庶几有成。”他是这样倡言的，自己也是这样实践的。

雍正具有勤于政务、认真求实的思想作风。他相信自己多年生活实践和调查研究得出的结果。对于臣工建议，他要经过自己的思考，不会为臣属的议论所左右。一旦



衡量利弊，有了把握，他就会果断地做出决策。诸如“摊丁入亩”政策的推行，“火耗归公”制度的实施，“改土归流”决策的制定，都是他看到时机成熟，当机立断，做出的裁决。当然，他有时也会做出轻举妄动的事情，但是，对于国家重大的方针决策，他决不优柔寡断，而是认准了就坚持到底，直至产生成效。

作为一代君主，他也有一套笼络人心的手段。但由于个性的原因，他常常恩威并重，一方面严格要求，一方面苦心劝勉。对于那些刚方公正和深明大义的大臣，雍正信任之，重用之，留下了君臣相宜的佳话。

雍正是康乾之间一位承先启后的君主。他在位期间，励精图治，整顿吏治，清理钱粮，摊丁入亩，扩大垦田，创设军机，革除旗主，平定青海，安定西藏，改土归流，使生产发展，经济繁荣，国库充盈，政局稳定，为乾隆创建“大清全盛之势”提供了极为有利的条件。

如果留心成功者谈成功的体会，总会提到几个词：坚定不移，坚韧不拔，坚持，坚强，坚决……其实就是很简单的那句话：坚持就是胜利。具有坚韧不拔精神的人是值得追随的，因为他终究会获得胜利。

事实说话：康熙帝的治水策略

人心难服。但是在铁的事实面前，就算有十分的不愿意，对事实也是要承认的。这个道理在司法上的应用自不必说，铁证如山，不招也会定罪；在职场上，用事实说话，自然会令上司和下属心服口服。

虽然如此，用事实说话也是有技巧的。因为要拿出事实，必须创造事实，在此之前不能采取强硬手段，纵然拥有强势的手段，也不宜如此。可采取渐进的办法或试点的办法，取得初步成果后再扩大战果，往往可以减少工作阻力，收到显著效果。

辉是一家知名软件公司的销售总监，他的顶头上司王总是搞学术、技术出身，工作重点长期局限于研究和开发领域，而对销售知识一知半解。虽然如此，王总却经常



呼东喝西地插手销售的事。不久，销售部的体系被折腾得乱七八糟，销售业绩也一跌再跌。一时间，高层批判，属下埋怨，让圈子里曾经赫赫有名的销售大王辉有苦难言。

经过思考，辉决定用自己的销售智慧把不懂销售的王总给“兼并”了，让王总在销售方面跟着自己的思路走。为了照顾王总的面子，李辉首先把过去的失败写成总结，并检讨自己过于懒散，不够努力，然后提出挽救和解决的办法。为了得到王总支持，他还特意列举了现在的市场背景及同行业公司的成功案例。同时他主动出击，在王总还没有开始指挥的时候，他就把事情的处理及处理事情的几种方式、路径，每一种方式和路径的利弊等都详细列出后再去虚心地请教王总。王总再不懂销售，也知道采用成本最低赚钱最多的那套销售方案。

一段时间之后，公司销售业绩开始持续攀升，得到了董事会的认可与赞赏。王总也渐渐退后，把更多的时间用在自己的专业及人事、财务的管理上，辉的各项工作渐入佳境。

人是有思维成见的。改变上司的立场，不能直接否定，因为要考虑上司的权威地位；其次，要注意说话方式，争取一个缓冲的余地，从而能让自己拿出用来说话的“事实”。用事实说话是一种策略，实施这种策略的关键就是争取试点，然后逐步扩大战果，不可急于求成。

康熙皇帝是一位酷爱学习、求知欲很强的皇帝。他学习刻苦，但决不迷信；不耻下问，但决不盲从。凡事都要问一个为什么，能动手实践的，一定亲自试一下。

当时京城天花肆虐，夺取了不少人的生命，人们谈痘色变，供奉痘神，希图得到保佑。康熙不信这套，他听说西洋种牛痘的方法可以预防天花，立即在宫中实验，取得成功，便在更大的范围内实验。实验的成功说服了大臣和民众，种痘方法的推广挽救了很多人的生命。

为了解决黄河泥沙淤垫、壅塞河道的问题，康熙在北京附近的永定河进行试验。他把一些与群臣议定的设想在永定河试行，把河道裁弯取直，浚直河身，以直流冲沙，效果很明显。此后，当负责黄河河工的大臣请示把黄河的两处急湾浚直时，康熙成竹在胸，告诉他说：“我看永定河治理试验的办法很好，河身直，河底深，所以淤沙都被冲走了。现在治理黄河也用这种方法，才有效果。”

为了解决河水冲刷堤岸的威胁，康熙派人用树枝、秫秸、石头捆成“埽”，用来加固堤岸。在永定河试验后，康熙命在黄河施行。治河大臣不同意，认为永定河水可以用埽，而



黄河水势大，难以用埽。面对臣下的反对意见，康熙并没有以势压人，只是说“姑试用之”。治河大臣试用后，“河堤果然坚固”，从此心服口服。

康熙皇帝是清朝诸帝中比较有为的一个，其好学的精神和注重实践的作风使其能够接受西方传教士带来的一些新思想，从而扩展了思路，眼光也较为开阔。

列宁曾说过：“如果从事实的全部总和，从历史的联系去掌握事实，那么，事实不仅是‘胜于雄辩的东西’，而且是证据确凿的东西。”在这样的高度下，有谁还不服气呢？一种顽固的观念、一个欺人的巧辩，在事实面前，只会瞬间崩溃。所以，我们在职场中，一定要注意，从事实出发，以事实为依据来讲述自己的处理之道，才能屹立于不败之地。

网罗天下：康熙笼络知识分子

人才是一种可流动资源，人才“跳槽”现象就是人才动态分配的真实反映。哪里对人才最具吸引力，哪里的环境最适宜人才充分发挥才干，哪里就是人才荟萃的地方。

要招揽并留住人才，必须建立有利于人才成长和发挥作用的平台，建立有效的人才激励机制。在人才的竞争中，谁的资源雄厚，资金充沛，机制灵活，发展空间广阔，谁就能赢得人才。单纯地依靠个人品德吸引天下人才归附的做法，在某些集团雄厚的资金面前已经显得单薄无力了。

在一些实力雄厚的公司，真的可以说是花钱如流水，举手投足都堪称“大手笔”。在网络游戏行业，陈天桥就是这样一个人物。他的人才战略不是单个的招募，可称是连锅端的形式。

盛大有 20 亿特别的现金准备，专门用于收购市场检验成功、未来潜力大的游戏，甚至连同创作游戏的团体一并收购，这就是陈天桥的“风云计划”。这个计划的名称“风云”二字就来自于他收购的成都锦天科技所运营的一个游戏。

在用人理念上，陈天桥从前的口号是“工作即游戏”；而现在则推出了更为先进



的“盛大为我打工”理念，彻底颠覆了人才和企业的关系，以此吸引优秀的游戏创作团队。在陈天桥的“20 计划”中，将游戏收益与游戏运营团队的骨干分成，最高分成比例达到了 20%。

陈天桥通过一种多元化的方式，建立游戏社区，凭借全民化战略，以资金和平台优势网罗人才和项目，为盛大帝国屹立不倒打下了坚实根基。

手中有钱天地宽。一些企业通过资本运作，手中掌握了大量现金储备，有了这些钱，就可以办大事情，运用“大手笔”。在这种金钱的风暴眼中，一些人才团体可能轻易被吸纳其中，真的非一般手段可比。而这些人才团体也乐于依附大树，使得自己的腰包转瞬之间获得充盈。

清朝传至康熙，虽然天下初定，但仍然人心未服，明朝遗老囿于传统观念，心怀故国，不愿同一个异民族的政权合作。如顾炎武、黄宗羲等一批仁人志士，虽有经天纬地之才，亦不为清朝所用。

为了安抚天下，同时笼络天下人才，康熙曾颁诏全国，敦请隐居而不出仕的大儒应诏，但应者寥寥。1678 年正月，康熙又创设“博学鸿儒科”（科举取士之一种），诏令吏部：“凡有学行兼优，文词卓越之人，不论已仕、未仕，令在京三品以上及科道官员，在外督、抚、布（政使）、按（察使），各举所知，朕将亲试录用；其余内外各官，果有真知灼见，在内开送吏部，在外开报督抚，代为题荐。务令虚公延访，期得真才，以副朕求贤右文之意。”

诏令一下，大学士李蔚等推荐原任副使道曹溶等人，共 77 人。各省接到此令，都遵旨积极物色本地名儒，向朝廷推荐。三月初一，内外诸臣荐举的博学鸿儒 143 人齐集体仁阁。康熙接见完毕，举行考试。考试结束，共 50 人被录取。取中之多，为唐宋两朝所不及。因为康熙本意是广招人才，取才不计其微陋之疵。

一时之间，天下人才荟萃，盛况空前。所取如朱彝尊、潘耒、冯勗、严绳孙、李笃、法若真、田雯、高层云、戴王纶诸人，皆为海内知名之士。这些名士，或征于博学鸿儒，或赴“殿试”，皆中榜首，成为一代名臣。

清初遗民史上，康熙十七年诏举的“博学鸿儒科”是一个重大的历史事件，影响



深远。乾隆时进士阮葵生遍阅内阁大库档案，当看到康熙己未博学鸿儒科选考详情，不禁盛赞：“康熙己未，鸿博之征，一时人才搜罗殆尽。”康熙通过这种方式网罗人才，收服人心，成效卓越。

这是个商业的时代，开放的时代，创新的时代，讲求效率的时代。中国古代的帝王、先哲网罗人才的手段如果不加改进就变成了落日黄花，不堪一击。要在人才的争夺战中胜出，不玩出些新花样，真的是落伍了。



仁心仁术：康熙治国的儒道

《论语》说：“仁者爱人”；《周语》说：“爱人能仁”。“仁”是孔子思想的核心内容之一。相对于强调企业管理制度化，严格按章办事的思想，通过以“仁爱”为核心的企业文化建设感召员工的心灵，从而获得广大员工的拥护和支持，就是孔子儒家思想在管理中的应用。

有人论证儒学是使中国社会长期停滞在封建主义阶段，难以实现工业化、现代化的重要原因，那是不公平的，毕竟儒家思想在为统治者的施政参考时掺杂了很多非“仁”的东西；日本、新加坡和韩国利用儒家文化创造经济奇迹的事实也成为这种论调的反证。东亚极富家族主义色彩的“集团意识”、“忠诚意识”不正是儒家管理思想中“整体主义”、“仁爱”、“贵和”和“修身”的具体体现吗？儒家所讲求的“仁、义、礼、智、信”以及自我克制、孝悌之道、忠恕之道等，对于当前的管理者 and 企业家构建自身企业文化仍具有很大的借鉴和启发作用。



日本企业界对孔子顶礼膜拜。日本“近代工业之父”涩泽荣一首先将《论语》运用到企业管理，他开设了“《论语》讲习所”，倡导“论语主义”、“道德经济合一说”、“义利两全说”、“论语加算盘说”。日本东芝公司总经理土光敏夫，丰田公司创始人丰田佐吉、丰田喜一郎等人都喜欢《论语》，丰田喜一郎还将“天地人知仁勇”用做自己的座右铭。

日立公司创始人小平浪平把儒家的“和”、“诚”列为社训（公司准则）。日立化成公司总经理横山亮次说：“日本人的终身就业制和年功序列制是礼的思想的体现，企



业内工会是“和为贵”思想的体现。”三菱综合研究所的中岛正树称“中庸之道”是最高的道德标准。住友生命的会长新井正明以“其身正，不令而行”为座右铭，住友的总理事小仓恒称：“君君臣臣父父子子”是建立事业的头一个条件，即尽本分、尽责任。

松下幸之助更是孔子迷，其管理文集经常引用孔子的言论，处处体现儒家思想。

儒家思想作为一种古典而深刻的“人性化的范本”，其本质是崇高和中正的，只是这种思想因实践者和实践方法的不同会产生不同的后果。将一些历史灾难推诿到一种思想上，只能说是一种浅薄的论断。虽然正统儒家重义轻利、重农轻商，但儒家思想同样适用于商家，“十大商班”之徽商与晋商都将儒家思想用于经营指导，同样取得了辉煌的成功。

康熙自幼就对儒家学说充满浓厚兴趣，认为“殊觉义理无穷，乐此不倦”。康熙十六年十二月，他在御制《日讲四书解义序》中，明确宣布要将治统与道统（指导思想和理论）合一，以儒家学说为治国之本。康熙帝的这一态度为清朝内部持续数十年的文化之争（也是治国方略之争）画上一个句号。

在政治上，康熙进一步加强了皇权，表示“天下大权当统于一”。在加强皇权的同时，康熙也着手完善满清官僚政治制度。在经济上，继续采取一系列轻徭薄赋、休养生息的政策：其一是废止“圈田令”，即废止满清贵族圈近京州县田地的特权，将土地让与百姓耕种；其二是延长垦荒的免税时间，清初规定垦荒三年内免税，以后改为六年，康熙十二年又重申，新垦荒田十年后征税；其三是实行更名地政策，对于农民耕种的原先属于明朝宗室的土地，可以不必支付田价，照常耕种，永为世业。

康熙在位六十一年，期间平三藩、收台湾、定东北、收新疆、逐步恢复经济，使清朝成为当时世界上幅员最为辽阔、人口众多、经济最富庶的帝国。

百家争鸣，而最终儒家思想成为历朝历代的主流治国思想，绝非没有原因。欧洲“启蒙运动”中的著名人物“莱布尼茨”和“伏尔泰”等人都对孔子创始的儒家思想推崇备至；当今的诺贝尔奖获得者们也曾说过“人类如果要在 21 世纪生存，就要向中国的孔子学习”的话。

当然，我们也要看到，拥有自己的文化先哲和相对独立思想体系，对一个民族、国家来说诚然是一件幸事，但这种思想如果不加发展，或者错误运用，也会带来巨大灾难。仁学不应当被歪曲和曲解，而应当不断被发扬光大，成为现代文明发展的持久动力。

第2章

依靠团队办大事

——9个成长绝招

赢在办公室

赢



团队为大：朱元璋投军打天下

有志气的人常说一句话：我要做一番大事业！但纵观那些真的做出一番大事业的人，结果都不是凭一个人，而是身后跟着一支庞大的团队。因此，一个人要立大志，不妨这样说：“我们”要做一番大事业！

松下幸之助访问美国时，一名记者问他：“美国人和日本人，您觉得哪一方更优秀？”松下幸之助毫不犹豫地说：“美国人确实很优秀，假如一个日本人和一个美国人比试的话，日本人绝对不如美国人。”美国人喜笑颜开。但是松下幸之助接着说：“假如 10 个日本人和 10 个美国人比试，肯定势均力敌；而假如 100 个日本人和 100 个美国人较量的话，我相信日本人将略胜一筹。”美国人听了目瞪口呆。

松下幸之助的话代表了日本人一向引以为豪的思想：团队为大，依靠团队，才能无敌于天下。

有一个刚毕业的女生参加麦肯锡公司的招聘。她的履历和表现都很突出，一路过关斩将，冲到最后一关。

最后一关的题目是小组面试，这个女生伶牙俐齿、抢着发言。在她咄咄逼人的气势下，这个小组的其他成员几乎连说话的机会都没有。她认为自己在面试时表现很抢眼，被录取是十拿九稳的。然而，她落选了。麦肯锡公司的人力资源经理认为，这个女生尽管拥有很强的个人能力，但是很明显，她缺乏职业化的团队合作意识，招这样的人对公司的长远发展无益。

麦肯锡以这个理由淘汰应聘者是一件很平常的事。了解麦肯锡的人，对此不会感到丝毫奇怪。

在麦肯锡，你绝不会独自上路——或者说，至少你不会独自工作。公司的每一件事情都是以团队的方式来进行的，从一线的客户项目工作一直到公司的决策制定都是如此。公司的小客户有一个小团队为其服务；最大的客户们也许要有好几个由五六个



人组成的团队同一时间在现场一起工作。这些团队一起组成了“超级团队”。在20世纪90年代初期，AT&T超级团队的成员决定共同讨论一下他们的工作，公司总部竟然没有一间足以容下他们的屋子，所以他们不得不订了一家新泽西的宾馆。

这就是麦肯锡的团队精神。

麦肯锡是一家咨询公司，是告诉别人如何才能成功的公司。因此，其本身的组织结构和工作理念就非常能够说明，依赖团队作战对一个公司的成败是多么重要。

比尔·盖茨曾说过：在社会上做事情，如果只是单枪匹马地战斗，不靠集体或团队的力量，是不可能获得真正的成功的。这是一个对手如云、强者如林的竞争时代，想做一番大事业，只有懂得运用大家的力量、智慧、经验、协作才能真正地做出大事业。从这个角度看麦肯锡的招聘规则，就很容易明白一个能力很强的人为何会遭遇淘汰。

朱元璋出身贫寒，无奈之下投到皇觉寺出家，以求有口饭吃。但不久就离开寺庙，四处云游，历尽艰苦。三年后回到皇觉寺，继续做一个僧人。如果不出意外，或许就如此终其一生。

一日，朱元璋接到了友人的一封信。来信的是小时候一同放过牛的伙伴汤和。这时，汤和已经投了红巾军，在濠州郭子兴麾下做了个千户。朱元璋小时候就是孩子们的首领，汤和深知朱元璋的能力，于是他劝朱元璋“速从军，共成大业”。朱元璋跑到濠州，投奔郭子兴，加入了郭子兴的作战团队，开始了一生事业的起点。

在郭子兴的队伍中，朱元璋凭着他的精明强干，每战必胜，逐渐得到郭子兴的喜爱。郭子兴把自己收养的马公之女嫁给他，这就是后来的马皇后。第二年春，朱元璋回到老家，替郭子兴招兵买马，很快就召集了七百多人，带回军中，郭子兴升他做了镇抚。不久，朱元璋见红巾军各将领之间矛盾重重，郭子兴势力难以壮大，就把自己统领的人马交给了别人，精选了二十四人南下定远——这其中就包括后来他的心腹大将徐达、汤和、费聚等人。他们招纳了张家堡驴牌寨的义旅三千人，又打败一支元军，收编了横涧山的两万人，这些人成为他以后成就帝业的基本队伍。这时，他还遇到了重要谋臣李善长，开始了一生事业的发展阶段。

郭子兴死后，朱元璋接收了他的军队，被小明王韩林儿授为左副元帅。1356年3月，朱元璋挥军攻克集庆（今南京），改集庆路为应天府，以此为中心建立根据地，命将士四出，攻城略地。又采纳儒士朱升“高筑墙，广积粮，缓称王”的策略，加强根



据地建设，逐步壮大实力。

此时，朱元璋武有能征惯战的徐达、常遇春、汤和等人为他冲锋陷阵；文有朱升、李善长、刘伯温等人为他出谋划策，已经具备了问鼎天下的资格了。

明太祖朱元璋是一个出身卑微的皇帝，他的发迹故事有许多传奇色彩。但是有一点很明显，投军发展，不断升迁，并拥有自己的作战队伍是其打天下的根本；没有一个有文韬武略的骨干团队来帮助经略天下，凭一个平民出身的和尚，是绝对没有做天下的资格的。

一个人一生的事业，其功劳不能归功于他一个人。越是大志向、大发展、大事业，就越是依赖一个规模宏大的团队的力量，这个大道理不言自明。

联合为大：苏秦拜相合纵六国

有一首歌唱道：“一根筷子呀，轻轻被折断，十双筷子哟，牢牢抱成团；一个巴掌呀，拍也拍不响，万人鼓掌哟，声呀声震天，声震天！”将团结一心、人多力量大的哲理通过一首优美的歌曲进行了充分的表达。

在职场中，一个意识不到团队力量的人，是幼稚的。职场不同于校园。在班级中，一个人的学习成绩可以依靠自己独立的刻苦钻研来提高，但是在职场上，将自己独立于团队之外却是件危险的事情。职场的含义，就是“一个职业团队的场地”，它所强调的永远都是整体的力量。

好在，一旦进入职场，激烈竞争的现实会让一个初出茅庐的新人很快意识到合作的重要性。

东北袜业园是一个创业孵化机构。为了帮助大学生来此创业，园方为每位创业大学生资助购置 10 台织袜机，免费培训 10 多名熟练工人，免费装修厂房，三年减免房租，第一年免费住宿，并提供 25 万元无担保贷款作为流动资金。很多大学生自由组



合，分别注册了公司，对外都是独立法人。但是，10~20台机器的规模显然太小，无法应对激烈的市场竞争。为了形成集团力量，他们自然想到了联合。

常乐袜业的刘某是创业联合体成员之一。她说：“我们采取的是3+2模式，就是两个公司的五个人联合起来干。”常乐袜业是两个女生的组合，为了优势互补，她们和雪人袜业的三个男生形成联合体，共同研究生产、管理模式，统一采购原材料，一起探讨工艺，一道商量成本核算，统一跑销售，财务上分开，发挥联合创业的优势。他们在财务规划、质量管理、人事安排、市场、协调五个方面各自负责一方面，所得利润平分。

为了稳妥起见，公司试运行了两个月，大家逐步了解了彼此，也开始发现其他人的长处都在哪一方面，于是自然而然就确定了具体的分工。

在联合体成员的共同努力下，生产、销售逐渐上了轨道，产品供不应求。刘的这个3+2合作企业目前销售利润已近12万元。联合体成员已经商定，马上就要扩大规模，用赚来的钱再购置一些织袜机。

ZH●ZH●ZH●ZH● ZH●ZH●ZH●ZH● ZH●ZH●ZH●ZH● ZH●ZH●ZH●ZH● ZH●ZH●ZH●ZH● ZH●ZH●ZH●ZH● ZH●ZH●ZH●ZH●

创业之初，面对自由竞争的市场，创业的艰辛可想而知。但是，年轻的大学生直面困难，选择了联合创业，以汲取集体的力量。在大学生创业的热潮中，越来越多的人意识到单枪匹马力量的单薄，联合成为创业思想的主流，这是大学生心态开放的成熟表现。

ZH●ZH●ZH●ZH● ZH●ZH●ZH●ZH● ZH●ZH●ZH●ZH● ZH●ZH●ZH●ZH● ZH●ZH●ZH●ZH● ZH●ZH●ZH●ZH● ZH●ZH●ZH●ZH●

苏秦，战国时东周洛阳人，曾拜鬼谷子为师，专攻纵横捭阖的谋划术。苏秦出山后急于建功立业，先是就近朝见周显王，希望帮显王振兴周王室权威，周王不听；又西入秦国，劝说秦惠王使用连横计谋，逐一攻灭六国，吞并天下，秦惠王又不用。

苏秦改变策略，转用合纵的计谋游说相对弱小的六国对抗强秦。面对秦国的独大，东方诸国的确任何一个来都不能独自抵挡秦国，面对这种局势，联合起来合成一线，共御强秦，就是一件可以想象的事情。

最早信服苏秦计谋的是燕昭王，给了苏秦许多车马金钱，资助他到各国进行合纵抗秦的活动。苏秦到魏国，用激将法，使魏昭王接受了合纵抗秦的主张。然后到了赵国，用唇齿相依的道理，说服了赵惠文王。苏秦又连续说服了韩国、齐国、楚国，经历了许多曲折，终于形成了燕、赵、韩、魏、齐、楚六国联合抗秦的局面，苏秦被公推为纵约长，组成六国联军，一时声威浩大。苏秦派人把合纵盟约送到秦国，秦国果然受到震慑，





十五年不敢出函谷关；还把蚕食魏国、赵国的一些土地和城池还给了这两个国家，使东方各国获得了一段时间的安宁。

苏秦合纵劳苦功高，各国都封他为相国，赵惠文王还封他为武安君。

在一方独强，六方俱弱的形势下，苏秦的合纵抗秦是共同的需要，结盟的初期是成功的。但是，结盟的东方六国，同床异梦，各怀私利，都想扩大势力，吞并别国而称霸，难以形成真正的团结，所以不久即被张仪的连横战略各个击破，天下归秦。

在职场上，面对变幻莫测的市场风云和强大的对手，联合起来，共同进退是一个基本的共识。职场中的人，应该意识到这不是一个孤胆英雄的时代，他首先要明白的就是，把自己的点滴力量 and 智慧融入集体和河流中。



房谋杜断：李世民的团队配合

旷野上，一群狼踏雪而行。它们最常用的一种行进方法是单列行进，一匹挨一匹。这时，那匹领头的狼体力消耗最大。作为开路先锋，它在松软的雪地上率先冲开一条小路，以便让后边的狼保存体力。领头狼累了时让到一边，让紧跟在身后的那匹狼接替它的位置，而它会暂时跟在队尾，轻松一下。

在一对头狼夫妇的带领下，狼群中每一匹狼要为了群体的幸福承担一份责任。比如，在母头狼产下一窝幼崽后，通常会有一匹狼担当起“保姆”的工作，这样母头狼就可以和公头狼一起去进行“蜜月狩猎”。

狼是一种群居动物。严酷的生存环境让狼群认识到独立生存几乎是不可能的事，所以它们学会了如何成为团体中的一员，自觉配合，一面获得自己的生存保障，一面为团队贡献自己的力量。

隆庆祥郑州是一家著名的量身定制服装品牌的公司。它的传奇声誉使人想到时尚杂志上经常描述的那些欧洲顶级定制服装店：看似普通，却服务着众多最顶级和最挑剔的顾客。



2004年，公司调整管理结构，一批新人加入隆庆祥，新老人员逐渐融合，形成隆庆祥现任管理团队的中坚力量，郭瑞就是其中之一。以前从事过财务、经营工作的她很快在隆庆祥显示出在生产、营运等方面的综合能力，一步步升到隆庆祥集团总裁的位置，成为董事长袁小杰的得力助手。

在隆庆祥员工的眼中，这两人性格互补，工作上的配合十分默契。在性格上，袁小杰看似温和，却是急性子，认准的事十匹马拉不回来；郭瑞看似风风火火，却做事理性，思路缜密。袁小杰前瞻性、开拓性强，做事有魄力，但系统性弱；郭瑞则善于系统性思考。

在分工上，袁小杰除了主抓战略方向和管理团队的建设，最喜欢做的就是抓企业文化；具体的管理、决策权限都下放给了郭瑞，原则上除了大的计划给他通报一下，正常的他都不管。一般正常例会、总裁办公会、中层的通报会议袁小杰也不参加，只参加年度会议。多年磨合的管理团队，已经形成了一种稳定、默契的格局。大家各尽所长，互相依赖，互相信任，在一种浓郁的企业文化氛围中工作着。

剖析一个健康的组织，往往都会发现这种界限分明的合理分工，大家各司其职，彼此信任，配合默契。形成这种格局是团队的要求，也是由个人的天然属性决定的：人各有所长，各有所短，所长所短自相矛盾，无法协调，所以必须将自己放到一个团队之中，依靠彼此的配合来发挥出个人擅长的一面，而将自己所短的一面托付于同伴。如此形成的团体，就构成了一个完美意义上的“人”了。

历史上有一个著名的成语典故叫“房谋杜断”，说的是唐太宗李世民手下的两个著名大臣：房玄龄和杜如晦。唐太宗其实不能说完全是一位品行好的皇帝，他之所以成功，得利于他建立了一支有效的人才团队，而且这个团队的内在运行机制设计得非常合理：团队的“决策—执行—考核”分工流程非常清楚。

“房谋杜断”中的房玄龄心思细腻但优柔寡断，而杜如晦是气魄宽宏、眼光敏锐的人。房玄龄和杜如晦配合得最好，房玄龄善于谋划，杜如晦善于判断，史称“时军国多事，剖断如流，深为时辈所服”。房玄龄常常和唐太宗预先做出谋划，等待杜如晦做出判断，用房玄龄的话说：“非如晦莫能筹之”，结果如晦来时，往往都能和房玄龄的主张默契。

唐太宗就是靠这批人才帮助作计划与决断。更重要的是唐太宗还有一名要臣——



魏征。唐太宗的考核工作不仅做到考核他人，还善用魏征来考核自己的得失，他的做法较符合儒家以“仁”为基础的方法，所以能造成“贞观之治”的太平盛世。

李世民的成功有两个重要方面：一是不独断专行，初步确立了三权分立、互相监督的政治管理制度；二是他善于用人，对人才的使用及领导达到了极高的境界，“房谋杜断”的人才组合反映了他对团队效益的发挥必须依赖配合的深刻认识。

团队优势的本质不在于量的相加，而在于质的配合。“人无完人”的“天然缺陷”决定了人的社会性，而团队的优势恰恰在于解决了个人的缺陷问题，既使得个人的能力在团队中发挥出来，又通过同伴的努力弥补了缺陷的部分。从这个意义上说，个人的成功一半是属于团队的，成就自己的伟大事业，不依赖团队的协作优势是不可想象的。



资源共享：孔子私学桃李满天下

两个穷人没饭吃，快要饿死了。一位善良的老人给了他们每人一件礼物：一根鱼竿和一篓鱼。他们拿到各自的礼物之后，就分道扬镳了。得到鱼的人迫不及待地吃起鱼来，没几天，鱼就被吃光了。不久，还是饿死了；得到鱼竿的人忍饥挨饿，艰难地向海边走去，还没见到大海，也饿死了。

又有两个穷人，也得到了老人同样的馈赠。他们没有立即分手，而是相伴而行，共同寻找大海。途中，他们每天分享一条鱼，经过艰苦跋涉，终于来到海边。从此，两个人开始捕鱼为生，并分别娶妻生子，过上了幸福的生活。

上面的寓言讲的是合作，也是资源的共享。个人加入团队，得到的不仅是一个发挥才能的平台，同时获得的还有为团队共同拥有的资源。

资源共享+团队精神=核心竞争力，是麦肯锡公开的管理思想。

中国专家在分析麦肯锡的核心竞争力时认为，麦肯锡的核心竞争力在于每个团队相互间链条的管理，不是靠个人单打独斗的力量。如果每个人都具有领袖才能，反而



不利于公司核心竞争力的形成。

麦肯锡公司董事长兼全球总裁顾磊杰对此表示赞同。他说，麦肯锡的确拥有非常优秀的人才，但麦肯锡的整体远远大于每个人力量的总和。麦肯锡以小组为团队进行合作，坚信合作的价值；麦肯锡还实行“全球一体化”的合伙制公司运作方式，公司任何一个地方的经验都可以在全公司范围内使用。麦肯锡在世界各国驻有专家，因而对各地的情况非常熟悉；由于团体之间的合作和资源共享，使麦肯锡可以了解到全球的行业发展，从而能制定出最佳的解决方案。这种协作精神和伙伴合作的精神是麦肯锡的价值所在。

麦肯锡不仅利用资源共享服务于客户，同样也用于内部培训。20世纪末，麦肯锡公司发起一个有关“分享”的培训项目，旨在加强员工的职业素质和个人竞争力。项目推行后，得到了员工的一致好评。后来，该项目的负责人在综合了25年培训经验的基础上，将此项目完善成书，该书随即成为商业领域的经典培训教材。

在计算机和互联网时代，资源的共享，尤其是信息、智力资源的共享，借助便捷、高效的传播方式得到充分的利用，使得大范围内的学习、交流、合作成为可能。如果意识不到这一点，还狭隘地将一己之智当做私人的“专利”，不与人交换，共享，无异于闭门造车，其结果，必然是迅速落后于团队而被时代的大潮所淘汰。

战国时期，百家争鸣，而以孔子为代表的儒家影响最大，道家学派的《庄子》一书有大量对儒家言论的评判，可见一斑。孔子之所以有这么大的影响力，与他广收弟子的办学模式是分不开的。

孔子对弟子进行教育，传授知识，不仅是言传身教，而且是有教材的。这些教材经孔子编撰，在弟子中间传阅，从此不再为官府私自享用。要知道，孔子办学以前，贵族集团垄断着教育，平民没有受教育的权力，学校都是为贵族子弟而设的。孔子私学的创立，打破了“学在官府”的旧格局，使得“知识下移”、“学移民间”，让更多各阶层的人有了享受到受教育的机会，使中国古代教育出现了划时代发展。

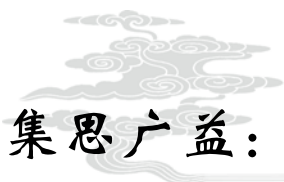
孔子的教材内容的来源是古代文化典籍。孔子“退而修诗书礼乐，弟子弥众”。教材内容经整理编排，形成六部经典：《诗》、《书》、《礼》、《乐》、《易》、《春秋》。“六经”的基本内容，在孔子以前早就有了，但是散失很多。孔子博闻强识，经过精编细选，形成六经。



六经的整理，并非专门为了教学，也是孔子预备留给后人的一份厚礼。六经的传播，对后世产生了深远的影响，朱熹曾引用一句诗来形容“天不生仲尼，万古如长夜”。孔子整理的六部经典，堪称是被使用和传播最为广泛的共享教育资源。

孔子从三十岁左右开始就广收门徒，即使在鲁国从政和周游列国期间，也未放弃发展他的事业。孔子不被所用，退修诗书，为中国古代文化的传播做出了巨大的贡献。世界诺贝尔奖获得者曾聚集巴黎，宣称：“人类要在 21 世纪生存下去，必须回首 2500 年前，从孔子那里汲取智慧。”

如果说，团队中的协作、配合是团队的“生产机制”，那么团队的可共享资源就是团队最大的衍生产物。这是一座宝山，有物质条件可供利用，有智慧的营养可供吸取，有情感关怀可供感受。正是因为这座宝山，团体的智慧胜于个人的智慧，团体的教育胜于个人的学习；团体的鼓励胜于个人的安慰，团体资源是个人成长最好的摇篮。



集思广益：李渊的头脑风暴法

一些企业僵化地看待地位和职务这类东西，事事听从领导和权威的意见。但实际上，权威头衔并不一定代表智慧，领导者的才能也并非体现在个人才智上面。精明的领导者会告诉其下属，只管放开眼光，全面、仔细地观察企业的运转状况，而不必受组织机构表职位安排的限制。

“头脑风暴”的特点就是让所有参与者打破框架，敞开思想，使各种设想在相互碰撞中激起创造性风暴，产生大胆、新颖、独创的设想和意见，充分发挥团队的集体智慧。高明的领导者从来都是整合资源的高手，善用智慧的行家。设想一下，如果能将所有员工的智慧与能量充分调动起来，并且淋漓尽致地发挥出来，企业会出现怎样生气勃勃的局面？

每月，TT 公司都会组织经理级以上的人员去郊区开会一天。这个会议没有过于



明确的主题，主要是让大家畅所欲言，从各自的角度出发，对营销、管理、项目管理进行评判。这天大家可以抛开职位级别的束缚，谁都可以提出问题，不同的人也可以给出他自己认为的答案。

这样的会议被大家戏称为“TT 建设公司学术会”。这样的会通常由各个公司的总经理轮流主持，自己命题，利用“头脑风暴”的方式进行广泛的研讨。

每次讨论结束后，大家还会进行快乐的晚宴，有的时候还有篝火晚会，气氛轻松、放松、愉快。

就是这样的会议形式，让公司成员相互有了更多的了解，在这个过程中，集团总经理也能密切观察每一个人。对于集团公司来讲，这更像一个人才选拔会。透过“头脑风暴”这种无拘无束、观点碰撞方式的演练，很多有能力的人才得以有机会展现，也不断有更合适的人才走到合适的岗位，使公司的管理越来越顺畅。

ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎ ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎ ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎ ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎ ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎ ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎ ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎ ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎

“头脑风暴法”的发明者是美国学者阿历克斯·奥斯本。奥斯本借用这个病理概念来比喻思维高度活跃，打破常规的思维方式而产生大量创造性设想的情况。这种方法的关键在于打破一切框框，破除等级观念，在一个自由轻松的环境中进行。TT 公司老总将会议桌搬到野外，显然深得此法真谛。

ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎ ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎ ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎ ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎ ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎ ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎ ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎ ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎

唐武德五年八月（622年），颉利可汗从雁门入寇，随即兵分两路，颉利可汗亲率东路军攻并州，另一路攻原州（今宁夏固原县）。面对突厥的大兵压境，李渊不敢掉以轻心，积极分兵防御。但李渊不想与突厥全面开战，而是希望和解。为商讨战和大计，李渊马上召开廷议，向百官询问计策。

曾多次出使东突厥的太常卿郑元璠说：“战则怨深，不如和利。”中书令封德彝则认为：“突厥恃犬羊之众，有轻中国之意，若不战而和，示之以弱，明年将复来。臣愚以为不如击之，既胜而后与和，则恩威兼著矣。”其他大臣也没有坚持主战的。李渊综合考虑，最终采纳了封德彝的意见：先小胜之，以取得讨价还价的余地，不能太示弱了。

八月二十日，突厥东路的主力大军进抵汾水东岸，唐并州大总管、襄邑王李神符率部迎战，击破突厥军队，首战告捷；稍后，汾州刺史萧瑳也率汾州守军迎战，大破突厥的先头部队，斩首五千。

颉利可汗亲率的东路军虽遭挫折，但是兵力仍然十分强大，继续一路挺进。眼看



一场大战已经不可避免。就在这时，李渊派出的和谈使者郑元璁到了。

郑元璁虽深入虎穴，但毫无惧色，并且摆出了一副强硬的姿态，诘问可汗为何背弃两国修好的盟约，悍然入寇，颉利可汗无言以对。郑元璁又说：“唐与突厥，风俗不同，突厥虽得唐地，不能居也。今虏掠所得，皆入国人，于可汗何有？不如旋师，复修和亲，可无跋涉之劳，坐受金币，又皆入可汗府库，孰与弃昆弟积年之欢，而结子孙无穷之怨乎！”

颉利可汗被这位出色的外交大臣说服了，最终撤军北回，一场大战避免了。

唐李渊、李世民都是一代英豪，都善于利用团体的智慧，而不是一味专断。在战和的紧要关头，通过“廷议”的讨论方式确定了正确的战略决策，使大唐既免于大战，又不失颜面，可谓两全，为后来彻底消除边患赢得充分的准备时间。

谚语说得好“一个篱笆三个桩，一个好汉三个帮”。作为一个团队的领导者，就应当善于依靠团队的集体智慧，并且给每个团队成员创造机会充分释放自己的能量，这才不违一切团队创建时的初衷。发挥团队智慧，是团队之道，也是领导者之道。



以众为鉴：李世民三鉴明是非

“人无完人”，个人是有缺陷的。对于自己的缺点、毛病不能熟视无睹，而要尽量克服、避免。

在一个团队之中，团队就像一面镜子，反映出个人所拥有的一切：一方面是个人的工作才能和优良品德、习性；另一面又是掩饰不掉的缺点、毛病。团队力量的好处是，不仅反映出个人的问题，还会给个人改正这些问题的机会，并且提供适当的帮助。

对于团队的领导者，尤其应该常常照照团队这面镜子。古人云“兼听则明，偏信则暗”。有了这面镜子的关照，就可以少犯很多错误，避免重大决策的失误。

在某日化集团，作为市场重点的华南大区，总经理人选一直摇摆不定，两年来走



ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎ ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎ ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎ ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎ ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎ ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎ ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎ ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎

唐“玄武门之变”以后，李世民由于器重魏征的胆识和才能，没有怪罪于他，还把他任为谏官之职，经常引入内廷，询问政事得失。魏征喜逢知己之主，竭诚辅佐，知无不言，言无不尽。加之性格耿直，往往据理抗争，从不委曲求全。

有一次，唐太宗曾向魏征问道：“何谓明君、暗君？”魏征回答说：“君之所以明者，兼听也，君之所以暗者，偏信也。”还说以前秦二世居住深宫，不见大臣，只是偏信宦官赵高，直到天下大乱以后，自己还被蒙在鼓里；隋炀帝偏信虞世基，天下郡县多已失守，自己也不得而知。太宗对这番话深表赞同。

贞观十二年，魏征看到唐太宗逐渐怠惰，懒于政事，追求奢靡，便奏上著名的《十渐不克终疏》，列举了唐太宗执政初到当前为政态度的十个变化。他还向太宗上了“十思”，即“见可欲则思知足，将兴缮则思知止，处高危则思谦降，临满盈则思挹损，遇逸乐则思撙节，在宴安则思后患，防拥蔽则思延纳，疾谗邪则思正己，行爵赏则思因喜而僭，施刑罚则思因怒而滥”。

贞观十六年，魏征染病卧床，唐太宗所遣探视的中使道路相望。不久，魏征病逝家中，太宗亲临吊唁，痛哭失声，并说：“夫以铜为镜，可以正衣冠；以古为镜，可以知兴替；以人为镜，可以知得失。我常保此三镜，以防己过。今魏征殂逝，遂亡一镜矣。”

ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎ ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎ ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎ ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎ ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎ ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎ ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎ ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎

唐太宗以铜为镜、以古为镜、以人为镜，综合各方面的参考，以形成自己的决策，这对于下达命令的合理性、合法性提供了重要保证，唐太宗堪称是一位难得的明君了。

处在一个团队中，团队的客观环境就形成了个人的用于审视自己和他人的一面镜子：衣着服饰、人际关系、管理决策的好坏无不可以从众人的一言一语中看到端倪。善于听从大家的意见，及时纠正自己的过失，就能在团队这面明镜之下不断地完善自己。



水涨船高：曾国藩不怕部属高升

在一个村里，有个农民对自己的玉米收成很不满意。他私下打听，买来优质的玉



团队在激励机制的推动下实现了双赢的局面。

曾国藩有一支人才济济的幕僚团队，由于曾国藩的用心栽培，产生了左宗棠、李鸿章一批著名的人物。之所以如此，与曾国藩的仁心仁术是分不开的。

曾国藩深谙人的心理，认为对人才不能求全责备，而要多鼓励扶助。他说：“衡人亦不可眼界过高。人才靠奖励而出。大凡中等之才，奖励鼓励，便可望成大器；若一味贬斥不用，则慢慢地就会坠为朽庸。”

在具体实践中，曾国藩建立了有效的激励机制，注重针对不同人的不同需求，采取相应措施来激发其积极性——“武人给钱，文人给名”，即以厚赏换得兵将之勇，以名位换得幕僚之智，皆大欢喜，军心一统。通过不停的举荐，曾国藩的幕僚“几乎人人皆有顶戴”，充分满足了他们的好名之心。

尤其难能可贵的是，曾国藩不怕部属与自己同职齐名，鼓励他们“自立门户”“自辟乾坤”，并为之铺路搭桥。也正是这样，才有了后来李鸿章、左宗棠等人的大放异彩。

曾国藩、李鸿章、左宗棠并称清末三重臣，而以曾国藩最为世人推崇。曾国藩传奇的一生，再次向我们昭示了一个道理：成就别人，最终也将成就你自己；带出一支功勋卓著的团队，自己也会被推上光明的顶峰。

每个人都渴望成功，团队亦需达成其目标。利用团队的资源和集体智慧成就自己一个重要法门，就是先成就整个团队。把个人的事业与团队的事业结合起来，把个人荣辱与团队的荣辱关联起来，借助水涨船高的道理，将自己推向事业的巅峰。

融于团队：曹操割发代首明军纪

对于团队而言，要真正发挥出 $1+1>2$ 的团队效应，团结合作是内在的要求。因此，作为团队中的一员，就应该一切行动与团队保持一致，休戚相关，荣辱与共，将



自己融化在团队中，使团队发挥出最大的合力。

那么，如何与团队保持一致呢？依靠纪律。我们常说某某团队“纪律严明”或“管理严格”，指的就是这个团队的管理制度完善，而且执行有力。从个人而言，就是个人的行为举止自觉接受制度的约束，体现公司的文化特征，严格按章办事。这是一个合格队员所具有的鲜明特征，也是个人服从于集体的集中表现。

某商业集团的张董事长认为，所谓纪律，就是严格遵守各项规章制度，贯彻各种会议决议，执行集团、公司制定的预算、计划、通知。领导者必须带头遵守有形的规章制度和无形的企业文化，这是贯彻纪律的关键。任何领导、员工都不得将个人、亲属、朋友、小团体的利益凌驾于公司利益之上。

张董认为，纪律首先是服从，下级服从上级、部门服从公司、公司服从集团。令行禁止，决定的事和布置的工作必须有反应、有落实、有结果、有答复。服从是一个职业经理人的基本素质，是公司对所有员工的基本要求。

张董认为，形成纪律是一个人、一个团队在复杂多变的竞争环境中生存、发展乃至成功的基础。一个大型集团公司，领导、员工来自五湖四海，每个人都有不同的经历和不同的思维习惯。对于个人的生活习惯，公司无权干预，也没有必要去管。但既然在公司里做事，工作习惯必须适应公司的纪律。从学习规则，遵守纪律，树立纪律意识，刻意使自己的行为服从于纪律，直至自觉把纪律变成自己的习惯，最后做到“随心所欲不逾矩”。

张董明确地说，纪律就是其公司文化的核心内容。没有纪律的公司文化不可能指导公司的各项实践取得成功。

张董事长与《TEAM》杂志的这番谈话中所表达的观点代表了团队对于成员的基本要求，这是作为团队一员必须清楚知道的。我们加入一个新的团队，首先就要了解这个团队的基本纪律规定，并服从遵守，争取早日融入团队。要知道，没有纪律就没有战斗力，没有纪律的团队，自然很难步调一致，形成团队合力。

《三国演义》第十七回讲到：曹操留荀彧在许都调遣兵将，自己统帅大军向前进发。行军途中，看见麦子已经成熟了，但老百姓看见有士兵经过，因为惧怕都逃避到外边，不敢割麦。



曹操为了安抚百姓，树立“文明之师”的形象，昭告当地百姓说：“吾奉天子明诏，出兵讨逆，与民除害。方今麦熟之时，不得已而起兵，大小将校，凡过麦田，但有践踏者，并皆斩首。军法甚严，尔民勿得惊疑。”曹操的军士经过麦田的时候，都下马以手扶麦，相互传递而过，不敢践踏。百姓看了非常高兴，望尘遮道拜谢。

但不曾想，曹操的自己的战马竟然不小心窜进了麦地。曹操招来手下的主簿讨论自己的罪过。主簿用春秋的典故应对说：自古刑法是不对尊贵的人使用的。曹操说：“自己制定的法律而自己违反，如何能统帅属下呢？然而我身为一军之帅，是不能够死的，请求对自己施予刑法。”于是拿起剑来割断头发投掷在地上。然后命人拿着头发传示三军，说：“丞相践麦，本当斩首号令，今割发以代。”于是“三军悚然，无不慄遵军令。”

“割发代首”的故事，表现了曹操自觉严守军纪的领导者作风。之所以如此，是曹操深知，要想申明军纪，并且获得军士的支持和拥护，就不能凌驾于军士之上，自觉地接受处罚正可以表明自己也是其中的一员。

对于一个团队而言，整体的战斗力来自成员严格遵守同样的号令，言退则退，言进则进，命令之下，行动划一。一个逆团队努力方向的举动，必然造成团队力量的分散，影响严重者，成为团队这锅汤中的老鼠，团队这群马中的害马，为团队所不容。

不离不弃：曾国藩的维系之道

在团队之中，如何维系与团队其他成员的关系，形成紧密团结的一群，不是很容易做到的。建立团队共同愿景，建立奖惩制度，都是团队维护自己整体性的一个方面，但还不够。维系团队成员之间关系的最佳途径乃是感情。

人们都有这样的常识：在家庭，重视亲戚的感情；在学校，重视同学的感情；在企业，重视的当然就是同事的感情。同事之间长期相处，为着共同的目标，同甘苦，共患难，结成深厚的友谊，彼此不离不弃，就成为维系团队关系的强大精神力量。



ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎ ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎ ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎ ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎ ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎ ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎ ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎

怡文公司是一家环境在线监测仪器制造商，公司创立于1995年，迄今已有15年了，创业之初的四个年轻人刘、吕、赵、苏依然不离不弃，在公司最困难的时候，也没有偏离自己的目标，从惨淡经营走到了稳健发展的今天。

四个人中，吕是刘在清华的同学，赵是他的小学同学，苏是他毕业后分配到广东惠州的同事，彼此关系非常亲密。四个人都是有点野心的人，凑在一起想开家自己公司。因为一个偶然的機會，他们选择了做水质监测设备，因为这个行业当时少有人涉足，可以抢占先机。

1995年，怡文研制出EST-2000A污水处理设施运行监控系统，从此开始了公司初创时期的惨淡经营阶段。由于设备缺乏行业标准，市场不成熟，产品销售困难重重。这种状况一直持续到2000年，几乎每年都有难关，公司差一点就倒闭了，但最终坚持下来了。7年之中，中间也有人动摇过，尤其是在网络大热的那几年，有人提议说，不如做网站吧，圈点风险投资。但是四个人到底都是很理性的人，仍然选择了坚持。

四个人的团队，从一开始就有比较清晰的角色定位：赵负责研发，苏主管生产，刘掌控销售，作为唯一的女性角色的吕群，有着在外企和广告公司的从业资历，财务和公关自然就留给她了。在长期的合作过程中，四个人的核心难免有争执，有分歧。但是同学之间的亲密关系，一同创业的责任感约束着他们，使大家在宽容之中互相谅解，解决问题。

刘说：“自己创业有一种责任感在里面，是给别人打工不能比的，有跟随你六七年的老员工，为什么他跟你？是因为对你有信心，你一定要有责任感，既是为他们，也是为自己。”

ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎ ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎ ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎ ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎ ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎ ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎ ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎

刘的话验证了史玉柱在《赢在中国》中给参赛选手的一个忠告：领导者的内心真诚是团队愿意不离不弃的真正原因。一个企业的成功绝对不是一个人坚持的结果，而是一个团队坚持的结果。如何在最困难的时候坚定信念，让自己的团队成员不离不弃，史玉柱已经说出了全部秘密的所在：当你的企业不能给员工足够的物质利益时，你所能够让员工信赖的就是你内心的真诚和理想的坚定。

ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎ ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎ ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎ ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎ ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎ ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎ ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎

曾国藩在分析八旗、绿营对战太平天国溃败的原因时认为：“大营所调之兵，



——用历史名人的智慧学职场生存之道

东抽一百，西拨五十；卒与卒不和，将与将不和……离心离德，断不足以灭贼而成大功。”因此，他在组建湘军时，首先就针对这一关键做足了充分的准备。

他所招募的丁勇大多为同乡同里之人。例如，王鑫“专招一县之勇”；李元度“但取平江之人”；刘长佑“非臣亲党，即臣邻里”；曾国荃“不独用湘乡人，且尽用屋门口周围十余里人”。同时规定：所招兵勇，必须“取具保结”，造具籍贯里居亲属，存档备查。曾国藩出台这样的制度，目的就是要从感情上笼络人，从组织上控制人，为全军达到“诸将一气，为众一心”打下坚实的组织基础。

按照这样的规则组建的湘军，将帅之间，士兵之间，由于同乡同里，语言相通，习性相近，很容易彼此熟悉，彼此信任，形成“齐心相顾，不肯轻弃伴侣”的战斗群体，真正做到不抛弃、不放弃。用曾国藩自己的话来说：“呼吸相顾，痛痒相关，赴火同行，蹈汤同往，胜则举杯酒以让功，败则出死力以相救。”

在对士兵的思想教育上，曾国藩对他们进行“训家规”和“训营规”。每逢操练日时，曾国藩亲临校场讲话，“如父母教子，有殷殷望其成立之意”，训禁扰民、禁嫖赌、禁鸦片，又向士兵发放“四书”等，把兵营当做学校，加强封建伦理教育。

正因为情感结构稳定，湘军虽屡战屡败，却能够屡败屡战。正是这样的湘军，才可以让曾国藩笃定持重，宁迟勿速，不用奇谋，持久作战，一步步迎来最终的胜利。

曾国藩一介儒生，亲自带兵打仗不行，但是却凭借深厚的道德修养和对人心的了解，打造了一支声名显赫的湘军；他不善将兵，却带出了一个齐心协力、生死相依的团队，其成功的根本就在于结成凝固的利益关系，痛痒相关，荣辱与共。

团队的结合有经济利益的成分，但更具有凝聚力的是亲情、友情和责任，这种精神层面的力量往往是更强大、更持久的。有道是：有福同享，有难同当，不离不弃，方为一体。所以，作为团队中的一员，应该和团队成员建立起一定的私人友谊，作为团队的领导，更应该通过个人感情，把整个团队融合在一起。

第3章

打响你的个人品牌

——
做一个强者的秘诀

赢在办公室

赢



忍者远智：胡雪岩的长远打算

“忍”者，忍让。俗话说：“忍一时风平浪静，退一步海阔天空。”忍让是一种修养，而不是软弱。对一些无关原则的小事的忍，对一些不必要冲突的忍，有助于形成团结、和谐的工作氛围，成就长远的发展事业。因一些无关原则和大局的事不讲忍让，刻意示强，结果往往是过早地激化矛盾，以致铸成终身悔恨。

“忍”者，容忍。忍是宽容之道。古人云：“海纳百川，有容乃大”，容忍部属与自己的不同意见，容忍部属的缺点、短处，扬长避短，是领导者的基本素养。

“忍”者，等待。忍是一种策略。俗话说：“小不忍，则乱大谋。”以耐心的等待恭候机遇的到来，可一举而定乾坤。

暑假，一家报社到馨的学校招兼职校对，虽然上夜班，但待遇还不错，馨决定一试。

面试那天，报社走廊里站满了应聘者，大家都知道，面前站着的是自己的对手。9点钟时，报社一位工作人员给每人发了一份应聘表，大家纷纷掏出笔，趴在椅子上填起来。交表时，馨发现很多人同时还交了一份自带的简历，只有馨两手空空。材料交上去后，工作人员把所有应聘者领进一间宽大的办公室，让大家在那里等候面试。坐在沙发上，馨看看大家，屁股上都像长了刺，来来回回地折腾。有几个学生烟瘾犯了，刚掏出烟，看看墙上“禁止吸烟”的标语，手又缩了回去。时间一分一秒地过去。终于，刚才那个工作人员又进来了，给每个人倒了杯水，然后说“领导正在开会”，要大家再等一会儿。

喝水声，咳嗽声，抱怨声，墙上的挂钟声……又过了一个小时，已苦苦等待许久的应聘者再也坐不稳住了，馨也变得烦躁不安。中午12点时，一些应聘者开始走了，一个又一个。馨也想走，但再一想，既然来了还是见见主考官吧。

12点半的时候，一屋子人只剩下馨和另一个坐在沙发上的人。他坐的姿势比较舒适，面无表情地盯着墙上的挂钟。“你也是来应聘的吧？”馨忍不住问道。他扭过头



看了馨一眼，“不是。”“不是来应聘的？那你在这儿等什么呢？”馨惊讶地望着他。“你觉得做一个校对员需要具备什么条件？”他反问道。“嗯，细心，当然还要有耐心。”他的脸上露出了笑容，“恭喜你，你被录取了。”“什么？”馨的脑子一时空白。“噢，忘了告诉你，我是报社的编辑部主任，这次面试的主考官。”他笑了笑说。

馨一下子就跳了起来。就这样，馨开始了大学生涯中一段快乐的打工时光。

在进入职场之前，应聘是每个人都要跨越的一道关口。主考官会根据岗位的需要有针对性地考察应聘者是否具有某种素质，以此作为录用的依据。在此案例中，细心、耐心是主考官要考察的重点，所以故意拖延时间，考验应聘者的耐心。当最有耐心的馨耐心等待，直到其他所有的人都走完时，机会就只留给她一个人了。很多事都是如此。机遇在前，时间未到；学会等待，终有收获。

急功近利是商人的通弊，而胡雪岩恰好没有这个毛病。相反，先吃些小亏，忍耐一时之难，获取一条不尽财富滚滚来的巨利之源，成为胡雪岩“因势取利”，放长线钓大鱼的总体谋略。

经营获利之道，所获利之大小与经营者的“忍量”是成正比的：做小事，从开始忍耐到获利的间隔小，获利也小；做大事，从开始忍耐到获利的间隔大，获利也大。因此，胡雪岩的商业策略就是“先不必求利，要取势”。譬如修水库蓄水，修铁路运输。开头看起来成本大，回收慢，然而，一旦水库、铁路修好建成了，由此而获得的利益却是稳固而长远的。

胡雪岩“因势取利”的这个“势”就是官势。王有龄、左宗棠都是胡雪岩所利用的官势。自从白送粮食给打仗的左宗棠敲开左的大门之后，胡雪岩就成了左的“后勤部长”，左宗棠得朝廷之势，也就是胡雪岩得朝廷之势。十数年间，转兵输将，购置弹药，筹借洋款，拨运饷粮，无一不要胡雪岩经手。以此种大势，求什一之利，胡雪岩的势力一步登天，财富也从白银数十万进而数百万进而数千万。

胡雪岩的耐性非比常人。他打出的牌可以一沉十年，而一旦翻出来，就会有万钧的力量。当然，他这样做需要高瞻远瞩，放开胆量，一般人不敢如此。胡雪岩就是屑于因蝇头小利而障住了身手，所以他看得远，做得深，耐得住，如庄子之大鹏。



一位著名的推销大师说过这样的话：“在人生的道路上，如果你没有耐心去等待成功的到来，那么，你只好用一生的耐心去面对失败。”生意场上的事尤其如此。首先坚持三年不赚，然后才可能谋取更大的收获。

越挫越勇：康熙少年磨砺得后强

在给亲人朋友的祝愿中，我们常说“祝你一路顺风”。但人生的常景却是，大家都在逆风走着。甚至，只觉四面是风，没有哪个方向是安逸的。大自然天风浩荡，本没有个固定的风向；人世间，也没有一路顺风的人生。

所以，人生在世，总不免遭遇挫折。所谓挫折，就是个体在满足需要的活动中，遇到阻碍和干扰，使个体动机不能实现、个人需要不能满足的一种心理感受。挫折虽是常态，可常不被人们接受。面对困难和挫折，许多人会痛苦、自卑、怨恨，失去希望和信心。这不是正确的心态。

对于职场人士来说，应对挫折的最好办法就是用积极的心态，加上灵活的头脑，避免挫折感的产生。紧盯自己的目标，别只顾看到脚下。

燕中专财会专业毕业，由于学历低，在求职的道路上屡遭失败。在最无助的时候，燕来到了现在的公司。这是一个不起眼的小企业，仅有两张办公桌，五六间厂房，专门生产环氧酚醛绝缘材料。老板既做厂长，又做员工，还做销售。尽管如此，燕还是对老板、对社会充满了感激，珍惜这份工作，下决心好好干！

燕每天总想最早来公司，可有时来到时，老板已经在车间干活了。看他那专注的样子，燕被震动了，明白了创业是何等的艰难。虽说是做财务工作的，但燕还得与仅有的四个员工一起干活。燕和老板娘一起打包装，抬箱子，嘴里哼着歌，干得很开心。第一个月末，手拿着沉甸甸的三百元钱，燕感觉自己是世界上最快乐的人！

2002年，为满足生产需要，公司新建了厂房。二期工程时，公司遇到了严重的资金短缺问题，老板不得以用家里的房产做抵押办了贷款，才度过了最艰难的阶段。燕问



老板，万一贷不到款怎么办？老板笑笑说：“呵呵，没有万一，银行不贷款给我们，我们能抱怨谁呢，只得做抵押呀，就抱怨自己没有钱吧。”燕对老板乐观的精神深感钦佩。

三年前，公司投资开发新产品，由于技术不到位，没有经验，一次次失败了。公司开始出现矛盾，技术科与生产科相互抱怨。那一段时间，五十岁不到的老板一夜间头发全白了，但脸上始终带着微笑。他召集员工开会：“感谢各位的支持，你们的付出我都看在眼里，放在心上。我们不要抱怨这，抱怨那，不能因为遭遇失败，就放弃，我们现在应该郑重审视一下自己，找出解决问题的办法才是根本。”老板的精神稳定了人心，公司员工一致表示要团结一致，克服困难。老板亲自带领几个员工三下江南，学习技术，燕也上网查找相关资料。经过反复摸索，产品终于试制成功。庆祝会上，老板语重深长地说：“面对挫折和失败，我们一味地抱怨是会失去方向的，唯有积极乐观的心态才是正确的选择！”

十年来，燕亲眼目睹了公司的成长与壮大，产品通过了 ISO9001 认证，公司被镇评为优胜企业，燕也从当年一个求职屡遭挫折的黄毛丫头成长为一名能全盘操作业务的会计师了。

这是一个公司和一个员工共同成长的故事。虽然是在一个和平的职场中，但遇到的挫折和困难一点都不少。从故事中我们看到了老板乐观向上、坚韧不拔的精神，看到了小姑娘感恩的心。面对挫折，他们团结进取，积极乐观，认准目标，不断克服困难，使企业迈上了一个个新台阶。这正是面对挫折所应有的态度和精神。

阎崇年讲康熙，曾细数过康熙的 6 个不幸：第一不幸，8 岁丧父，人生三大不幸之一就是幼年丧父；第二不幸，10 岁丧母，虚岁 10 岁，周岁才 9 岁的康熙就父母双亡，实为可叹！第三不幸，生而离母，康熙刚降生的时候就从母亲身边被带走了。清朝规定从出生后就从母亲身边抱开，由宫女太监看护。康熙刚出生，就缺少慈母之爱。第四不幸，四岁离宫，为避免染上天花，搬到现在北京叫福佑寺的地方，与世隔绝。第五不幸，出天花，脸上长麻子，损了尊荣。一个男子汉，一个堂堂的大清皇帝，脸上长着麻子，实在是一个缺憾。第六不幸，父亲和母亲闹矛盾，母亲跟祖母闹矛盾，又娶了一个董鄂妃，家庭不睦。可见幼年时期，康熙已经历尽沧桑。

父亲顺治去世，遗诏命鳌拜与内大臣索尼、苏克萨哈、鄂必隆共同辅佐年仅 8 岁的康熙。鳌拜专权，康熙深藏不露，隐忍以待。16 岁时，终于设计将鳌拜扳倒，赢得



与顾命大臣的斗争，开始真正亲政的阶段。

康熙亲政后，朝廷内部出现了相对的稳定。但是，国内形势仍然十分险恶。南方三藩割据，西北噶尔丹的反叛，台湾郑氏的割据，一道道难关摆在康熙的面前。深谋远虑的康熙凭着自己超凡的胆略，在良臣的辅佐下，南收台湾，北拒沙俄，西征蒙古，兴修水利，治理黄河，鼓励垦荒，薄赋轻税，开创了盛世王朝。

孟子说“生于忧患，死于安乐”。人在忧患中固然是备受痛苦折磨，但是饱经挫折之后，能力、韧性、智慧、谋略都得到历练，这样在以后遇到各种复杂局面，就能从容应对；一时处于被动，也能隐忍以待，东山再起。经历百折而不挠，必能有所成就。

就职场挫折的相关问题，曾有记者在论坛进行过一个调查，有 28 位网友接受了调查。在问及“你是否曾经遭遇过职场挫折”时，全部 28 名网友都不约而同地回答了“是”。挫折既然不可避免，当它发生时就要勇敢地去面对，随时做好迎接挑战的准备，用健康、豁达的心去面对。只有在职场中能越挫越勇的人才是职场上真正的强者。

胜己者强：司马迁发奋著《史记》

老子说：“知人者智，自知者明；胜人者有力，自胜者强。”意思是说，了解别人的人是聪明人，了解自己是明白人；战胜别人说明有力量，战胜自己的人是真正的强者。

在古代武侠小说中，笑傲江湖，争霸天下，孤独求败，到头来发现，最需要战胜的，其实是自己。为什么会是这样的？鲁迅的几句话或者能给我们启发：“以今日之我战胜昨日之我。”战胜自己，其中之一是战胜昨天的自己，实现对自己的超越。

战胜自己，就是说，要战胜自己的弱点。知道自己的弱点在哪里，以坚强的意志抑制它、战胜它，这样的人无疑是强大的。能战胜自己的人，还有什么不可战胜的呢？

2000 年 3 月 1 日，鹏来到上海。初到一个陌生的城市，感触深切的不仅是新

整个三月份是在奔波与无奈中度过的。为了找到一份能维持生活的工作，鹏几乎走遍了整个上海，但是没有一家公司愿意收留一个中专生。好几次鹏站在街头，不知该往哪儿走。但是，这一个月里，鹏对上海的市场化、人才的竞争状况等有了初步的了解。

整整一个月，鹏没有给家人打过电话，也不敢告诉同学自己在上海的工作：租碟。那段日子，鹏每一次走出门都要提起很大的勇气来战胜自己。看见眼前成群结队的学生，鹏不禁想起自己的校园生活。五月，鹏开始计划回校处理毕业的事情了，同学帮鹏寄来了毕业设计的资料。于是，整个五月份，鹏白天搞设计，晚上租碟。六月，鹏回校办理了各种毕业的手续之后，与同学挥泪而别，再次踏上去上海的火车。

那段时间里鹏品尝了很多第一次：第一次亲自去接触完成一个小工程：第一次尝试用自己并不太流利的英语和客户交流：第一次学会用笑脸去回击别人的不信任：第一次在陌生之城去面对难以向外人言说的孤独。由于全身心的投入，鹏的业务进展得很快，逐渐赢得客户的信任，订单也源源不断。半年后，鹏被提升为销售部门经理。

51



——用历史名人的智慧学职场生存之道

司马迁，字子长，西汉夏阳人，我国伟大的史学家、思想家、文学家，著《史记》，又称《太史公记》，是中国历史上第一部纪传体通史，对后世的影响极为巨大，被鲁迅誉为“史家之绝唱，无韵之离骚”。

早年，司马迁在故乡过着贫苦的生活。后随家迁于京城，从孔安国学《尚书》，从董仲舒学《春秋》，子承父业，做了太史令。公元前99年，因“李陵事件”直言触怒汉武帝，遭受了令人不堪屈辱的宫刑。在狱中，司马迁痛不欲生，在生与死之间艰难地抉择。最终，司马迁以顽强的意志克制了心理上的屈辱，发奋图强，继续编写《史记》。司马迁出狱后任中书令，于公元前91年完成这部鸿篇巨制。

他忍辱含垢，自强不息的心理历程，在《报任安书》写得非常痛彻：“仆虽怯懦，欲苟活，亦颇识去就之分矣，何至自沉溺缧绁之辱哉！且夫臧获婢妾，犹能引决，况若仆之不得已乎？所以隐忍苟活，幽于圜墙之中而不辞者，恨私心有所不尽，鄙陋没世，而文采不表于后也。”

末尾，司马迁一连列举了七个故事，激励自己，也是激励世间的人们在逆境中自强不息：“文王拘而演《周易》”：周文王在商纣王朝为西伯侯时，曾被纣王囚禁于羑（yǒu）里，文王利用这段时间，将八卦重组，推演成六十四卦，形成流传至今、影响深远的《周易》；“仲尼厄而作《春秋》”：孔子周游列国十几年，未能打开局面建功立业，于道穷之际之回到故乡鲁国，静心修定“六经”；“左丘失明，厥有《国语》”：相传鲁国史官左丘明在编写史书《国语》时，已是一个双目失明的盲人；“孙子膑脚，《兵法》修列”：孙膑在魏时不幸遭到陷害，受了“膑刑”，他的兵书《孙膑兵法》是流传下来的古代最早的著名兵书之一……

司马迁本人就历经磨难，所以对这些人也十分崇敬。对于后人，太史公的千秋业绩不逊色于任何一位。能在那样的耻辱和逆境中顽强地把一件事业完成，需要何等坚强的意志！

很多人总是不明白“战胜自己”的意义，自己就是自己，难道还有另外的自己吗？并没有另外的自己，只是自己心理上的两种力量的冲撞：一种力量要束缚，一种力量要突破；一种力量要保守，一种力量要开放；一种力量阴暗狭隘，一种力量光明磊落。扶植那突破的力量，开放的力量，光明的力量，让它主导自己的心灵，就能获得一个超越的自己。



以长驭短：刘邦知人善任坐天下

所谓“知己知彼，百战不殆”：知己，就是要了解自己，认识自己的长处和短处。认清了自己，能够善用使用自己的长处，同时善于利用别人的长处弥补自己的短处，在理论上就成了一个“完人”。

《吕氏春秋·用众》中说：“善学者，假人之长以补其短。故假人者遂有天下。”意思是：善于学习的人，能利用别人的长处来弥补自己的短处；因此，善于利用众人长处的人，便能统治天下。职场不是一个人的事业。一个人即便力量很强，智慧很高，单打独斗，成功有限，对社会的贡献也有限；唯有假借众人的力量，才能建立起伟大的事业，不仅自己成功，而且给他人带来成功，于国于民，善莫大焉。

众所周知，美国人比尔·盖茨是一个顶级的电脑奇才。他13岁能编程，不到20岁便写出BASIC语言。同时，比尔又是一个商业奇才，独特的眼光使他总是能准确看到IT业的未来。独特的管理手段，使得不断壮大的微软能够保持活力。虽然他有诸多优点，但他在理财的具体操作方面自愧“技不如人”，但这并不妨碍盖茨的财富快速膨胀。

盖茨非常善于利用别人的长处。在投资理财方面，他聘请了“金管家”——劳森来为自己打点财富。在聘请劳森做自己的投资经理的同时，还做出承诺：只要微软股价保持上升，就允许劳森用更多的钱来进行其他投资。这些承诺调动了劳森的积极性。他除了为盖茨设计了50亿美元的私人投资组合外，还是盖茨捐资成立的两个基金的投资管理人，两个基金会的捐赠是以将盖茨名下的微软股份过户给这两个基金的方式来进行的。而劳森的工作就是将这些股份以最好的价钱售出，并在适当的时候买进债券或其他投资工具来完成这一过程。经过这位“金管家”的悉心打理，这两个基金的每年捐税竟然超过了名列《财富》500强中的后几家公司的净收入。

重视人才、知人善任也是卡内基成功的首要秘诀。他说：“我的工作就是激发他们的信心，提供最佳服务愿望。”卡内基把人才视为企业最宝贵的财富，他的最经典



的管理名言就是：“即使将我所有的工厂、设备、市场、资金全部夺去，只要留下我的成员，4年后我仍将是一个钢铁大王。”

在当今世界商界，论智慧，比财富，比尔·盖茨都堪称数一数二的人物。分析其原因，仍不外扬长避短，取长补短。毕竟，人无完人，强者之道，中外概莫能脱这个准则。

项羽、刘邦楚汉相争，在绝大多数时间里双方的实力对比都是楚强汉弱，但是，为什么最终取胜的是刘邦呢？这与刘邦知人善用和项羽高傲自负、彼此截然不同的性格不无关系。

项羽的确是个不一般的英雄，他是“西楚霸王”——地位显赫，有气吞天下的雄心。但按理说，愈是有这种抱负，愈应该广招贤才为我所用，向曹操那样“求贤若渴”才对，但实际上却恰恰相反。

比如韩信。韩信开始是跟着项梁的，项梁死后归了项羽，他在项羽手下干过，提过不少建议，但不被采纳。韩信攻占齐国以后，项羽派人去游说他，劝他叛汉，要么归楚，要么中立。韩信回想当年，感慨道：“臣事项王，官不过郎中，位不过执戟，言不听，话不用。”显然，在项羽哪里，韩信的值得得不到体现。韩信向项羽提过什么建议今天知道了，但是，根据对韩信的了解，这些建议不会毫无价值。然而项羽不听，他太自信了，他只相信自己。

楚汉相争结束后，刘邦在洛阳南宫大摆酒宴庆功时说，项羽之所以失败，原因在于不善于用人，这是他对项羽最简单，也最精辟的评论。韩信投奔刘邦后，受重用之前虽然也经过波折，终究还是登台拜帅了。

真正的英雄从来不是凭借一己之力打天下，而是充任一个优秀的领导者，建立一个优秀的团队，借助众人的力量来打天下。个人无论多么聪慧，多么勇敢，智慧、力量毕竟有限，能够放手任用他人，才能成为真正的强者。

虽然刘邦的才气不敌项羽，但天下其他的天才人物韩信、张良、陈平都跑到刘邦这边来了。项羽以一人敌天下，终于势穷力屈，败下阵来。司马迁说项羽“奋其私智而不师古”，批的也是他这一点；所以说：“汉屈群策，群策屈群力。楚傲群策而自屈其力。屈人者克，自屈者负，天曷故焉。”



“扬长避短，取长补短”两条至理，用于己是修身之道，用于人是管理之道；但善用者强，不善用者惘。短虽可补，不如扬长。更多时候，我们所要做的，就是善于发现自己的特长，发挥自己的特长，打磨自己的特长，以最大化地实现自己的人生价值。短处能够弥补自然好，如果不能弥补，也可通过团队的互补来补救。



勇于实践：康熙帝推广种痘

古今中外，人们都认识到，知识和智慧是有区别的。“知识”是人所知道的、拥有的学问。世界上有不少学问渊博的人，可是食古不化，食今不化，不知融会贯通，举一不能反三，终身跳不出书本的圈子，实在称不上“智慧”二字。这样的人西方叫做“有学问的笨伯”（a learned-fool），在中国称为“两脚书橱”。

有一种人，读书虽然不多，但他对于人情事理，都很通达，凭借经验，运用心得，这样的人，能说他没有智慧吗？

一篇《犹太人成功秘诀》的文章总结了犹太人成功的十大法则，其中第一法则就是“比起知识来，更重视智慧”。犹太人不是单纯看重知道什么，他们更重视让知识在实践中放出光彩。

芸老早就想找份工作锻炼一下自己，暑假是个不错的机会。芸找了份卖工艺品的工作。

上班头一天，老板对芸说了一遍商品的卖价和最低价。芸很吃惊，眼前的工艺品那么精美，那么昂贵，老板一讲，突然感觉都是一片“假货”！那么便宜，却卖得那么贵，不是欺负人吗？但是作为一个商人，当然尽量让顾客以高价买商品。可是，芸在对商品进行吹捧时，感觉心理是那么复杂，动机是那样不纯，简直像个骗子。

芸还深切体会到上班的累，比学习累。在店里，上班到下班，一站就是十几个小时，不休息，不能坐，简直累得要命。工作的地方有唯一的一个凳子，在没有顾客的时候，芸太累就坐在那儿了。立刻有位老服务员，走到芸跟前低声说：“你真是的，



新来的还敢坐，老板来了该说你了。”芸一下子惊起。

在学校，经常听见学生抱怨说不喜欢哪个老师，上班原来也这样。芸有两个老板，一个老板人很好，另一个老板却像个管事婆，芸和同事们都不喜欢她，但同事们是老服务员，芸是新来的，所以这个老板总挑芸的毛病，说卖价太低了，说怠慢顾客了，道理一大套。有一天，她把芸叫了过去，说芸表现不好，要给芸降工资。芸一气之下就走了。

闭门反思，芸深切感悟到自己严重缺乏工作经验，以及某种特有的、综合的能力。以前，每每有人说当代大学生高分低能，芸就会反驳说：只要能学好，有其他方面的素质肯定也行。但事实证明，芸错了。经过了这次工作的体验，芸知道，自己没有的东西太多了：能力、气度、耐心、交际、技巧……

芸不甘心，歇过几天再次找了份服装销售的工作。这次，芸多了几分成熟，多了几分从容，变得宽容大度，与同事也相处融洽。更加令老板另眼相看的是，芸成功地运用所学的知识，在节日期间组织了一次热闹的促销活动，获得成功，博得老板的赞赏。暑假结束，芸感觉像变了一个人。

第一次参加工作，每个人都有一种刻骨铭心的体会，那种距离感、陌生感、无助感会让一个人觉得，自己就是一个笨蛋。似乎什么都知道，实际上什么都不知道。实践出真知，原来只有经历过，实践过的真知才是属于自己的东西；只有将所学、所知用于实践，才会显示知识的价值。

朱纯嘏，江西新建人，少习举子业，后攻医术，对痘疹之证研读尤深，擅长接种人痘预防天花技术。

康熙二十年秋，康熙命内务府广储司郎中徐延弼至江西求痘医，当时督粮道参政李月桂以朱纯嘏应诏，随即承命选种试苗，次第奏效，遂奉旨入大内为皇室子孙种痘。由于朱纯嘏种痘的效果良好，次年康熙遂派他远赴蒙古科尔沁与鄂尔多斯等地，为其亲贵治痘。同朱纯嘏一起奉诏进京师种痘的还有陈添祥等人。

前后 26 年间，朱纯嘏积累了接种人痘预防天花更为丰富的经验，应对天花感染者之怪症、变症也增加了见识，于康熙五十二年（1713 年）编撰出《种痘全书》，为种痘在全国推广准备了很好的条件。



朱纯嘏等人为皇室及满蒙王公大臣子弟接种人痘预防天花的成功，令康熙帝十分满意。他在《庭训格言》中强调：“国初，人多畏出痘，至朕得种痘方，诸子女、尔等子女，皆以种痘得无恙。今边外四十九旗及喀尔喀诸蕃，俱命种痘，凡所种皆得善愈。尝记，初种痘时，年老人尚以为怪，朕坚意为之，遂全此千万人之生者，岂偶然耶。”

知识来自于实践，因此，从知识的本质上讲，知识是属于实践的东西，必须用于实践才会产生效果。实践出真知，康熙帝躬行亲践，并坚决推行之，不仅为民生作出了极大的贡献，也为“康乾盛世”的开创打下了坚实的基础。

俗话说，“光说不练假把式”，纸上谈兵，非强者之道。真正的强者从书斋里是走不出来的，只有虚心好学，勇于实践，把理论知识巧妙地应用到实践中去，才能获取真知和智慧，日积月累，臻于成功的境界。

帮助弱者：鲍漱芳义举扶天下

一个五岁的孩子汉克和爸爸、妈妈、哥哥一起出去干活，突然下起雨来，可是他们只带了一块雨披。爸爸将雨披给了妈妈，妈妈给了哥哥，哥哥又给了汉克。汉克问道：“为什么爸爸给了妈妈，妈妈给了哥哥，哥哥又给了我呢？”爸爸回答道：“因为爸爸比妈妈强大，妈妈比哥哥强大，哥哥又比你强大呀。我们都会保护比较弱小的人。”汉克左右看了看，跑过去将雨披撑开来挡在了一朵风雨飘摇的小花上面。

这个小故事投射出强者的一个真情含义：做强者，不一定多有力，或者多有钱，而是在于他是否愿意对别人有所帮助。天下最高的学问是同情弱者，帮助弱者。孔子讲仁，老子讲道，墨子讲“博爱”，归根结底，都不是为了让强者更强大，而是为了让贫弱的人得到更多的福利，让不幸的人得到快乐。

做强者，不等于取得了轻视、欺压弱者的资格，而是肩负了帮助弱者的责任。放弃这一责任，根本没有资格做强者。

2009年，美国《福布斯》杂志发布全美400富豪排行榜，微软创始人比尔·盖茨



以 500 亿美元的净资产蝉联榜首。

比尔·盖茨从退学建立微软，到成为世界首富，只用了 20 年的时间。此后，这个被美国人誉为“坐在世界巅峰的人”就几乎没有从这个位子上下来过。然而，让人意想不到的，这位世界首富没有自己的私人司机，公务旅行不坐飞机头等舱，衣着也不讲究什么名牌；更让人不可思议的是，他还对打折商品感兴趣，不愿为泊车多花几美元。

可另一面的事实显示，比尔·盖茨并不是那种吝啬的守财奴——微软员工的收入全美最高，每年都会在几千名员工中产生几十个百万富翁；为公益和慈善事业一次次捐出近 300 亿美元的善款，而且决定要在自己的有生之年把 95% 的财产捐出去……显然，这位世界首富跟那种“一掷万金、摆谱显阔”的商界强人迥然有异。

据不完全统计，盖茨至今已为世界各地的慈善事业捐出 290 亿美元的财富，成为世界上最慷慨的富人。目前，以盖茨夫妇两人名字命名的比尔和梅琳达·盖茨基金会是全球规模最大的私人慈善组织，其基金规模是老牌的福特基金会的 3 倍、洛克菲勒基金会的 10 倍。盖茨多次公开表示过：他名下的巨额财富对他个人而言，不仅是巨大的权利，也是巨大的义务，他准备把这些财富全部捐献给社会，而不会作为遗产留给自己的儿女。

在当今社会，如果以拥有财富的多少定义强者，比尔·盖茨可以说是天下第一。做了强者的盖茨，没有炫富，没有欺凌弱小，而是通过基金帮助那些需要帮助的人。沃伦·巴菲特曾评价比尔·盖茨说：“如果他卖的不是软件而是汉堡，他也会成为世界汉堡大王。”言下之意，不是微软成就了盖茨，而是其乐善好施的品德成就了这个世上最富有的人。

作为活跃于明清商业舞台上的一支重要力量，徽商不仅以其良好的商业道德、灵活的经营策略和任重道远的“徽骆驼”精神，在商场上艰辛开拓，成为富甲一方的商帮，而且致富之后，不忘回报社会，积极捐资兴办社会公益事业，建义仓、修水利、筑道路、兴学校，无不在其捐助范围之内。

鲍漱芳，清代著名徽商，字惜分，歙县富弼乡棠樾村人。棠樾鲍氏家族世代经商，在两淮官商中具有较大影响。鲍漱芳从小跟随父亲在扬州经营盐业，是当时扬州著名的富商之一。

由于鲍漱芳屡次捐输，深得嘉庆皇帝的赞赏，获得清廷从优议叙、加十级的嘉奖，并特赐在故棠樾修建“乐善好施”牌坊。

真正的强者，都具有悲天悯人的情怀，“哀民生之多艰难”，并愿意尽一己之力给弱者以帮助。历史上伟大人物莫不如此。而且，真正的强者并不是等待自己变强之后才有行动，而是在不断的行动中变得更强。等待变强的人，永远没有变强的时候。

香港首富李嘉诚有个座右铭，值得强者一虑：“人生在世，能够在自己能力所逮的时候，对社会有所贡献，同时为无助的人寻求及建立较好的生活，我会感到很有意义，并视此为终生不渝的职志。”

中国古话讲：“人活一口气，树活一张皮”，是说做人要有骨气，不轻易放弃自己做人做事的原则。待人接物有自己的原则，坚持自己的原则，是表现自己不可侵犯的强者风范。

对于做人的骨气，孟子的见解可谓深刻。他认为：一个男子汉大丈夫，富贵显达而不丧失骨气变得淫荡；贫穷困苦而不丧失骨气改变心志；受到武力的威胁而不丧失骨气轻易屈服。骨气是做人的根本，没有骨气，犹如奴隶，只能任人驱使。



在职场上，虽然受到制度的约束，老板的驱使，那是工作范围内的事；若遇到无赖的差遣，恶意的指使，甚至骑到脖子上，还没有一语争辩、抗争，那真叫没骨气了。

看到一家中韩合资公司在报纸上做的招聘广告，风蠢蠢欲动。这家公司赫赫有名，要得到它的青睐不是件容易的事。

出发之前，风仍然没有足够的信心，因为对照招聘启事上的要求，风还有诸多不完美的地方。面试共4天，风被排在了第3天。这天，和一群等待当天面试的求职者一起，风紧盯着人事部那道暗红色的大门，盯着每张走出来的人的脸。他们一个个看上去都是垂头丧气的，大约是被拒绝了。问了几个求职者，他们有的告诉风莫名其妙就被拒绝了，有的说自己被“无条件拒绝”了。

轮到风了。风轻轻敲开那道藏着玄机的门，在事先安排好的凳子上坐下，对面是人事部经理和韩籍老总。年轻的人事部经理热情而细致地询问风的情况，让风心底暖暖的。当得知风的兴趣是文学，而且有千余篇作品发表时，他有些惊讶。谈话的气氛非常轻松，风以为自己稳操胜券了。末了，人事部经理扭头问一边的韩籍老总，是否可以当即决定。谁知道，韩籍老总想都没想，便一脸严肃地说：不要！人事部经理礼貌地向风摆摆手，示意风出去。莫名其妙的风感到震惊，却找不到被拒绝的原因。镇定之后，风礼貌地询问老总不被录用的原因。韩籍老总说：“我拒绝别人从来是无条件的！”

听到这样的回复，风勃然大怒：“我是慕名前来应聘的，不是来参加无聊的游戏的。您的无条件拒绝对求职者是一种伤害，给出您拒绝的理由很难吗？”起身要走，却意外地看到韩籍老总站起身，露出笑容说：“我们需要的是有骨气、有恒心的青年，如果被无条件拒绝仍然不吱声，那不是我们所需要的。我已经对619名求职者说了“NO”，只有你敢于向我说‘NO’。对于我的面试策略，请原谅！你愿意加入我们公司吗？”风不失原则、勇敢无畏的骨气使他顺利进入职场。

职场中有它的规则。遵守规则，服从上司的管理不涉及个人骨气的事。招聘会上，厂家使用一些策略招收自己需要的人才，也无可厚非；但是很多人畏于招聘方居高临下的气势，不敢正常作出反应，怕失去什么呢？未入场之前，大家是平等的，无条件地被拒绝打发，对方已经失礼，自己却不敢抗争，显然委屈了自己，也失去了机会。

陶渊明又名陶潜，是我国最早的田园诗人。他不恋官场，甘居田园，创作出许多

公元405年秋，他为了养家糊口，来到离家乡不远的彭泽当县令。这年冬，郡太守派出一名督邮，到彭泽县来督察。督邮，品位虽低，却有些权势，在太守面前汇报好歹都凭他那张嘴。这次派来的督邮，是个粗俗而又傲慢的人，他一到彭泽的旅舍，就差县吏去叫县令来见他。陶渊明平时蔑视功名富贵，不肯趋炎附势，对这种假借上司名义发号施令的人很瞧不起，但也不得不去见一见，于是马上动身。

这一下，陶渊明再也忍不下去了，长叹一声道：“我不能为五斗米向乡里小人折腰！”

说罢，取出官印，把它封好，并且马上写了一封辞职信，随即离开只当了八十多天县令的彭泽，从此归隐田园，成了一个伟大的田园诗人。

中国有很多有骨气的人，不为五斗米折腰，不吃嗟来之食，不吃美国人救济的谷子。要做一个有骨气的强者，就要坚守自己的原则，不屈服强权，不为一点小小利益出卖人格和道义。这样的人永远是受人尊敬的。

中国老祖宗在教给后人智慧的同时，也留下了许多听起来自相矛盾的哲理。有时叫我们戒急用忍，用时却强调要有骨气。何时忍耐，何时要有骨气呢？还是看自己的取舍吧。要一时保全自己，或欲图长远之计，不妨一时忍耐；若事无所惧，或欲伸张大义，就拿出自己的骨气来。强者，就是要叫人另眼相看。

建立圈子：

一生下来，就进入亲情圈；上了学进入同学圈；上班工作了，就进入了同事圈。



圈子有大小，小至文友圈、棋友圈、酒友圈、博友圈，大至政治圈、军事圈、经济圈、文化圈、娱乐圈……总之，世上有多少种人，多少种行业，多少种职业，就有多少种圈子，这是人的社会角色属性使然。

人离不开特定的圈子。圈子就是力量、就是信息、就是保护、就是依赖。没有圈子，不进入圈子，就不会有朋友，办不成事情。得道多助，失道寡助；做多大的事情，就需建多大的圈子。

四十几岁的网友“自由自在”，真实身份是一位中学老师。在学校里能接触的，除了学生，就是其他老师，社交圈子非常有限。好在现在是网络时代，“自由自在”把人际交往的圈子扩展到了网络上。“如果没有网络，我的私交圈子就会狭窄许多，生活也就少了不少乐趣。”“自由自在”坦言道。

工作之外，“自由自在”在一家综合网站上，身兼两个版的版主。他的私交圈子，大多来源于网络。对于虚拟的网络交际，人们最初阶段还感到怀疑，现在已经相信了，“网恋”之类的名词已经不再新鲜。“自由自在”的“网际圈子”同样实实在在，与生活紧密联系。

“自由自在”多次和圈子里的网友一起组织过旅游活动，和他的网络驴友结伴出游，一起跋山涉水。一次攀爬一座高山时，人如其名的网友“高大”因为块头大，消耗大，口干舌燥，看样子是难以完成最后的“登顶”了。身边的另一网友“片片鱼”对他则是照顾有加，爬山时又拉又拽又打气，过险路时自己先以身探路再引导“高大”通过，发现山泉飞涧时就让“高大”喝个痛快。凡此种种，关怀备至，终于帮着“高大”攀上了山顶。

“我们这个旅游圈子里全是喜欢到处耍的朋友，隔一段时间，我们就要邀约一大伙人到好耍的地方跑一跑。”这些通过网络聚集在一起的“行者”，经常呼朋唤友，结伴“驴行”，老君山、金凤山、海子山、玄空寺、康定莲花湖……遍游名胜之地的同时，也建立了相互间的友谊。对于网络所提供的这个圈子，“自由自在”这样说：“在结伴旅行的过程中，大家互相照应，一起在泥巴堆里打滚，太阳下面暴晒，日子久了，感情也就深了。”

正所谓“物以类聚，人以群分”，社会上如此，网络中也是如此。而且，在网络中，通过论坛、博客、聊天工具等各种新的交际手段，人们可以根据个人的性情爱好



建立各种各样的圈子。通过网络手段，语音、视频可以听到，可以看到；线下也可以约定一些活动和集会。于是，礼仪之邦的中国，重视交情的中国，人与人之间的关系更加贴近了。

水浒传中，宋江人称“及时雨”，名号是非常响亮的。就像一个叫石勇的人说的：“老爷天下只让得两个人，其余的都把来做脚下的泥。”这两个人就是柴进和宋江，由此可见一斑。

宋江的名望来自于他的仗义疏财，急人所难。宋江摸准了江湖中左右“义气”的那根物质神经，经常仗义疏财。每次花钱救难，都建立一个口碑；然后借助江湖传闻，迅速打响“及时雨”威名，建立了一个庞大的人脉关系网络，最终成为梁山英雄谱的头号人物。

宋江始终把提供资助作为建立人脉关系的首选方式。在柴进庄上初识武松时，看见武松衣衫褴褛，便拿出些银两来要给武松做衣服，表现出父兄般的慈爱。武松辞别他回家探亲时，宋江执手相送，又给他十两银子，感动得武松掉了眼泪。宋江第一次见到李逵时，恰好他赌博输了钱，欠了人家十两银子，宋江便从身边取出银子，给了李逵。李逵为此寻思道：“难得宋江哥哥，又不曾和我深交，便借我十两银子，果然仗义疏财，名不虚传。”就是这十两银子，使李逵成为对宋江忠贞不贰的追随者。宋江还曾资助使枪棒卖膏药的薛永五两银子，也令这位病大虫感激不已。

宋江不但对英雄好汉如此，对一般的公人、歌妓、狱卒、无赖，也都慷慨解囊。街上卖糟腌的唐牛儿就因为“常得宋江资助”，宋江要用他时，死命向前。在江州牢城营内，上上下下，宋江都送些银两与他们买茶吃，“因此无一个不喜欢宋江”。水浒世界里，有记载的宋江送银子有近二十次之多。因此，他以“及时雨”闻名江湖，绝不是浪得虚名。

无论后人对宋江的评价如何，但有一点是可以肯定的，宋江具有成功人士的气质和眼光，在人缘决定成败的生存游戏中，他同三国的刘备一样，非常看重人和的力量，最终成就了一番事业。

任何一个圈子的存在和发展，都必须要有有人奉献大量时间、精力和金钱。正如论坛所言：“有钱出钱，有力出力，没钱没力就得灌水。”这就是圈子的规则：没有付出，莫求回报。实际上，拥有人际关系的最佳方法一向就是不要一味要求别人为你做什么，



而要时常想想你能为别人做什么。那种凡事不沾边，总想吃干饭的人，是很难获得圈子成员的尊重和拥护的，也成不了大气候。

挑战强者：曹操闻敌添兵则喜

在武侠小说中，武林高手们是永远不满足于自己武功的。所谓“华山论剑”，只有与强者较量，才知道差距在哪里，才有进一步提高自己的方向。与强大的对手较量，难免受伤、失败，但他们不会自馁退却，而是退回山林，精研武艺，创新招式；或四处云游，拜师学艺，最终战胜对手。

职场和武侠小说中的江湖一样，到处都存在强者越强，弱者出局的竞争法则。弱者要变强，就要向强者看齐；强者要变得更强，就要挑战比自己更强的对手，在竞争中实现提高和超越；最强的高手，则在孤独中求败。

前三星集团会长李健熙，带领三星步步前进的过程就是三星不断向强者挑战的过程。李健熙在少年时代就前往工业和经济强国日本留学，但他在日本饱受歧视和冷落，暗暗发誓要做大做强，击败日本同行。

三星与韩国其他企业一样，有一种向强者挑战，不断学习、吸收、消化和创新，最后“青出于蓝而胜于蓝”的传统。三星在 1969 年与日本三洋公司合作，学习晶体管、收音机和电视的生产技术。经过数十年的发展，三星的科技研发能力越来越强，超过了多数的日本公司。然而，三星的目标并不是三洋，而是生产世界顶级电子设备的日本新力公司。

如果没有向强者挑战的勇气，仅仅制定一个及格的目标，三星可能停滞不前。李健熙接手三星的时候，该公司已经是韩国最大的企业之一，在东亚地区已小有名气。然而，当他在美国考察时却发现，三星的产品毫无地位。在美国市场上，三星产品非常廉价，但价格的优势仍无法吸引顾客，真正让消费者掏腰包的是新力等世界名牌产品，虽然它们的价格比三星高出了不少。于是，他让高级管理人员锁定新力，并要求



每个人购买一件新力产品，反复研究，找出差距。

经过认真的分析，高层管理人员达成共识：三星绝对不能故步自封，必须展开与新力等世界名牌企业的较量。要战胜对手，唯一的途径就是从加强核心技术，提高产品研发能力入手，提高产品竞争力。最终三星确定了“运用新技术，开发新产品”的发展战略。

三星与新力在各个领域展开激烈的竞争，最后终于在电子记忆芯片、手机、显示器、录像机等领域完全超越了新力，取得业界第一的好成绩。如今的三星不但成为全球最大的内存芯片生产企业，手机生产销售能力仅次于诺基亚。2002年时，三星电子的股票市值首次超越新力。

在这场三星挑战新力的商战中不难发现，挑战强者，不仅要有勇气，还必须要有胆略，以及知耻而后勇的精神。正如武功高手挑战强者，不期一战定输赢，可以先战而败，了解对手；知己知彼，败中求胜，最后打败强者。

汉献帝建安十五年冬，马超为替父报仇，起兵夺取潼关，直逼许昌。曹操率军迎击马超于渭水，被西凉兵连挫几阵，弃袍割须，好不狼狈，只得闭门不战。数日后，韩遂率领羌军数万增援马超，曹操帐下众将皆忧，唯曹操大喜，治酒以贺。众将请问说：“丞相每闻贼加兵添众，则有喜色，何也？”曹操回答道：“关中边远，若群贼各依险阻，征之非一二年不可平复；今皆来聚一处，其众虽多，人心不一，易于离间，一举可灭；吾故喜也。”

原来曹操的眼光与众不同，敌人添兵，表面上看起来是力量更加强大了，但同时内部的指挥系统却不如之前精干，容易产生意见不合，便于施用计谋。果然，曹操用反间计使韩遂与马超二人反目相争，从而彻底击溃西凉军，马超败走，韩遂归降。

渭水之战中，曹操、马超两军兵力相差无几，但马超的西凉军占有地利，加之长枪快马，骁勇剽悍，所以在战场上屡次获胜，曹军大败，曹操自己也险遭不测。但最终曹操不畏强敌，于敌人的强大之中看出破绽，充分利用人天性中的自私和猜疑心理，在马超获得援兵之后，巧用离间之计，使马超怀疑韩遂暗地降曹，从内部瓦解了二人的团结，使二人自相残杀，曹操坐收渔人之利。



曹操，三国之枭雄，其于三国中做大，并非偶然。在与马超的作战中，不畏强敌，善于于强中见弱，于弱中寻求突破，是其战胜马超的诀窍。强者虽强，必有其弱，这是以弱胜强的关键。

强者貌似不可战胜，其实并非如此。挑战强者，既要看到强者的优点，积极地学习它，超越它；又要看到强者的弱点，积极地利用它，突破它，则战胜强者就不是难事了。

先行者强：雷履泰开创中国首家票号

鲁迅有一句话赞扬那种敢为人先，首先尝试的人，他说：“第一次吃螃蟹的人是很可佩服的，不是勇士谁敢去吃它呢？”踏入职场，没有不希望成为强者的，但也得有成为强者的气质和勇气。强者之路没有捷径，如果说有的话，那么做第一个吃螃蟹的人或者更有机会吧？

开始创业的时候，如果能够洞察经济形势，发现其中新生的机会，抓住机会成为一个先行者，就会获得先行者优势；倘若能把这种优势保持下去，就可能成为该行业的龙头老大。

郑，45岁，郑州人，2003年单位改制后开始经商。他瞄准了0至16岁少年儿童市场，将儿童手工DIY项目、婴幼儿纪念品项目和小儿理发专营店等项目进行整合，在全国发展连锁店面360多家。

郑首次挑选项目的时候就锁定了儿童市场的目标，并且只围绕这个目标来选择。年近不惑才开始创业的他在挑选项目的时候非常理性，且从不轻易变换目标。2003年，郑开始在网上寻找各种有关“儿童”的项目。“只要是有益于儿童的非餐饮类项目，我都去考察，学习技术整合资源。”2004年，郑的针对儿童益智的“手工DIY项目”启动了，整合了陶土、仿真花等手工礼品，在当时的市场上火了一把。

2004年，“网络营销”在草根创业者眼里还是个新鲜事物，郑经过再三比较，把自己的推广阵地选在了网上。“因为自己的DIY项目是面向全国招商的，很多客户都



会先通过网络搜索相关资料，如果他们能最先看到我的网站，肯定对推广有帮助。”郑选择了在当时刚刚进驻河南的“百度”，通过合作，他的手工坊吸引了全国各地的加盟商，掘到了自己的第一桶金。

2006年，在“手工DIY”项目竞争逐渐激烈时，他又开发了“小儿理发专营店”。郑说：“每一个新的项目在概念推出的时候，都会吸引不少人关注，但这种项目往往需要一个阶段的市场实践，才便于运作，适合没有经验的中小投资者。”有人说，尝试新的项目，不是先驱就是先烈，郑有幸成为先驱者。勇敢地把自己的定位放在了专门“吃螃蟹”上。

2006年，郑考虑设计一种专门为儿童开办的理发店，在这种理发店里，没有成人烫染的化学污染，坐椅和理发工具都是特制的。当时，国内还没有一家专门针对孩子的理发店面。概念很好，实践的过程却并不容易，寻找厂家定做坐椅、与美发师沟通技术、制定装修风格、增加儿童毛发纪念品项目，一系列的服务完善用了将近3年的时间。形成完善的管理、技术制度，把“螃蟹”煮熟了，然后交给没有经验的创业者，成为郑的赢利模式。

香港首富李嘉诚有一句话描述行业中的先行者：“每一次新的商机的到来，都会造就一批富翁。每一批的富翁的造就时：当别人不明白的时候，他明白他在做什么；当别人不理解的时候，他理解他在做什么；当别人明白了，他富有了；当别人理解了，他成功了！”诚哉斯言！

明清时期是我国晋商的辉煌年代，而晋商能够享誉天下，并在19世纪前半期达至鼎盛，与其在票号经营上的成功密不可分。说起票号，不能不提到中国首家票号——“日升昌”的开创者雷履泰。

雷履泰幼年家贫，很小就弃学，在几家商铺辗转学徒，没什么起色。直至在一家赌房熬成看宝盆把式，才渐渐显出与众不同的聪慧和机敏。后来机缘凑巧被西裕成颜料铺二少爷看中，便把他请到自家铺子。等到少爷子承父业当了东家，便让雷履泰到总号任总经理，执掌西裕成颜料庄。

雷履泰在经营颜料庄时，正值当时商业资本异常活跃、各地商帮纷纷崛起之际。他看到生意人往来携带大批银两风险很大，即使有镖局押镖也不保险，常有丢失，于偶然中看到一线商机。于是顺势而动，开展异地拨兑业务，收取一定的手续费。由于



资金安全，手续简便，很受欢迎，这样雷履泰就建议东家放弃颜料生意，专营汇兑，成立了中国历史上第一家票号——“日升昌”。

从此“日升昌”这个名字如雷贯耳，响彻中华大地，繁荣了上百年。随着“日升昌”的蒸蒸日上，山西又有许多商人投资票号业，一时间如雨后春笋，鼎盛时期竟多达22家。一时间平遥、太谷、祁县成了繁华、兴隆的商业重镇，特别是平遥，几乎可以说是那时中国的金融中心。而“日升昌”是当时首开先河，执牛耳者。雷履泰第一个吃螃蟹，为我国近现代金融业的发展作出了不可磨灭的贡献。

雷履泰的成功得益于繁荣的晋商的贸易。由于交易额巨大，银两携带不便，就产生了金融安全的需求。雷履泰看准这个商机，果断行动，创建票号，满足了金融流通的安全需要，获得巨大的成功。

创业之初，发展平台选择对创业的成功至关重要。在商业经济蓬勃发展的时代，总会不断有新的商业机遇涌现出来。瞄准时机，大胆介入，成为行业的开创者，往往就能赢得先入为主的优势。以此为起点，若能克服创业中的困难并坚持下来，作为先行者成为行业中的强者是指日可待的。

寓强于富：李鸿章开创现代工业

什么是强者？最通俗的理解，富有的人就是强者。因为有钱，买车，买房，卖货经商，资本运营……金钱所致，金石为开。所以，看看那些有钱的人，那种洋洋自得的意气，那种不可冒犯的神态，果真是令人嫉恨而又羡慕。

这诚然是“为富不仁”的表现，但普通的人谁又能拒绝拥有那样的踌躇满志的面孔呢？孔子云：“不义富且贵，与我如浮云。”品格诚然高尚，于普通百姓的幸福生活似乎没有益处。

于是，提倡“寓强于富”就成为人们奋斗的精神动力。古往今来，莫不如此。大致国家，小至企业、个人，无不希望通过不断的资本积累，进而进行资本运作，跻身强者之林。

2005年，经营不善的延中饮料打算出卖。获此信息的俞伟康毅然斥出资，以“蛇吞象”的勇气独家收购了这家企业。事实上，俞伟康的举动并不盲目。通过多年合作，他深知延中饮料的“实力”。“延中”作为上海本土品牌，在当地有着不可替代的地位，上海人对延中饮料有着独特的感情；其次，延中之所以垮了下去，关键是体制不顺、机制不活、管理缺位错位，但拥有一定的技术优势与人才资源。

在企业的扩张中，资本运营是一件无往不胜的利器。纵观国际市场，资本的大鳄上演了一出又一出收购、兼并的大剧，对世界的经济格局造成了巨大的影响。“有钱能使鬼推磨”，财富力量的运作，让人真切地看到了强者的高大的背影。

为此，洋务派提出的口号是“寓强于富”。在洋务派看来，中国之所以“弱”，原



因就在于“贫”，必须转“贫”为“富”，这样才可以变“强”。李鸿章说：“中国积弱，由于患贫。西洋方千里、数百里之国，岁入财赋动以数万万计，无非取资于煤铁五金之矿，铁路、电报、信局、丁口等税。酌度时势，若不早图变计，择其要者逐渐仿行，以贫交富，以弱敌强，未有不终受其敝者”。正是基于这种认识，经李鸿章的积极奏请，轮船招商局、开平矿务局、电报总局、上海机器织布局等先后开办。

从“求强”到“求富”的观念转变，表明洋务派的认知较以前深入了一步。李鸿章的重要智囊人物薛福成指出：“中国地博物阜，甲于五大洲，欲图自治，先谋自强，欲谋自强，先求致富，致富之术，莫如兴利除弊，兴利奈何？一曰煤铁之利，一曰鼓铸之利，一曰织组之利，一曰铁路之利，所以与轮船招商局相表里，而二十行省之土货可以广销，则愈产愈丰矣。”

在“寓强于富”的指导思想下，清末的洋务运动开创了一系列重要的民用企业——轮船招商局、电报局、机器织布局，修建了第一条铁路，推动了中国近代工商业的发展，促进了社会的进步。

在精神的层面上，富有的人未必是强者。但是毫无疑问，有了钱就可以实现个人的很多愿望，香车宝马，豪宅别墅，出入上层交际场所；或者造福于民，做一些公益事业，树立品牌形象，这些花销又反过来促进财富的增长。富与强，相得益彰。

借力打力：李鸿章白手创办轮船局

一个人白手起家开创事业是艰难的。因此，人们在事业初创阶段，总是非常留意自己的特长在哪里，缺陷在哪里，留心有什么亲戚朋友、政府部门可以帮上忙的。倘若能够借风行船，事业的发展必定要快捷得多。

可借助的力量很多，主要是人才、资金、市场和人际关系。对于自己不具备的东西，可以采取“借来主义”的办法为我所用；或者拖其下水，一起合作。这样，几方面的资源整合起来，具备了做成大事的条件。



整合在一起，满足了事情成功的必要和充分的条件。由此可见，借力打力的效果果然奇妙。

清末洋务运动从“求强”转入“求富”阶段，其标志就是李鸿章轮船招商局的成立。鉴于政府财政紧张，李鸿章提出招商局采取“官督商办”的形式，即“由官总其大纲，查其利病，而听该商董等自立条议，悦服众商。冀为中土开此风气，渐收利权。”“将来若有洋人嫉妒，设法出头阻挠”，“以为华商保护”。在相当长的一段时间内，“官督商办”成为中国近代化经济发展的重要模式。

一开始，李鸿章仍习惯地任命官员经办此事，饬令浙江海运委员、候补知府朱其昂筹办轮船招商局。由于朱根本不善于经营新式航运业，商人避之唯恐不急，根本招募不到商股。于是，李鸿章于1873年3月撤掉朱其昂，任命原怡和洋行买办唐廷枢为轮船招商局总办，重订局规和章程。同时，原宝顺洋行买办徐润被任命为会办。买办出身的唐、徐二人有长期经营近代航运业的经验，在他们的领导下，轮船招商局开始迅速发展。

唐、徐二位商人主事后，上海商人信心大增，招募商股进展顺利。他们按照商业模式、规则办事，规定每百股举一商董，由诸商董中推举一商总，总局和各分局分别由商总和商董主持，使投资人对局务有一定发言权，大股东享有经营管理权。

创办之初，招商局一方面面临洋商的竞争，另一方面面临国内守旧势力要将其改归官办的压力，形势不容乐观。但李鸿章仍坚持“商为承办，官为维持”的原则，在经济上和政治上提供大力支援。当时沿海和长江航运已为外商垄断，新成立的招商局简直没有“立足”之地，于是李鸿章为招商局奏准了运送漕粮和一些官府物资的专权；在与洋商的激烈竞争中，中外双方大打“价格战”，因此招商局资金一直紧张，为此李鸿章多次指示拨借官款，有时还规定可以缓息。这些措施使招商局摆脱了困境，不到10年时间，货轮即由初期的4艘发展到30余艘，并于1877年收购了美商旗昌公司的全部产业，规模超越英商怡和、太古两家轮船公司。

李鸿章“借力打力”的技巧十分老练，“官督商办”将政府的倡议和支持与民间人力和财力资本结合起来，形成优势互补；经营机构凭借以政府支持为后盾，获得竞争优势，从而做大做强。当前，香港、澳门两个经济体的发展和稳定，与祖国大陆的支持同样是分不开的。



很多人创业之初，由于条件不够成熟，一些想法迟迟不能实现。问题解决的关键是解放思想，寻求合作，毕竟，在万事俱备的情况下创业的机会是少见的。对于自己不具备的条件，要具有开放的心态，选择合作或者借助别人的力量。

借势逞强：曹操挟天子以令诸侯

弱者要想强势，有一个可用的策略就是借势。狐假虎威的故事人们都知道，狐狸本是弱者，但借助老虎的威风吓退了百兽，着实风光了一把。

社会生活中，总会产生某些热点事件。每当这些事件产生后，就会有一大片跟风者。典型事例，一部热播的动画片后面，必定有相关产品紧跟着面世，借助动画片的影响力，在儿童市场大赚一笔。

《孙子·势篇》中详细介绍了势的利用。谋势者，善于辩势、蓄势、造势、乘势、借势，力之所至，势如破竹。

1996年，杜德利停薪留职，创办了霸州市德利太阳能有限公司，从此踏进了新兴的新能源领域。公司成立两个月后，杜德利做了一个大胆的决定，去北京开分公司。

但谁也没想到，杜德利会把分公司设在北京太阳能研究所的对面。北京太阳能研究所属的桑普公司是业界领头羊，拥有全国太阳能领域先进的技术及高端的人才和产品。有人劝说杜德利，换个地点，把自己的公司放在强大的竞争对手面前，不是“自杀”吗？杜德利却不这样认为：“任何大的公司都是从小做起的，都是从弱到强，德利公司最需要向先进的企业学习。”

杜德利心里还打着一个算盘，像桑普这样的公司，一般的小项目并不一定有精力去做，往往是客户出了桑普的大门，便会看到德利公司，这样他们一方面“抢”到了一些客户资源，同时也在业界扩大了影响。选址这招，可谓一举多得。

经过两年多的发展，到1999年底，公司的产品已经顺利打开了全国27个省市区的市场。事实证明，“立足北京，辐射全国”的市场战略为德利公司建立全国的网络销售，快速



发展奠定了坚实的基础。从2000年开始，德利公司已经逐步从单一太阳能热水器拓展到节能炉具等节能产品的开发、应用等新能源和可再生能源领域。

德利公司的选址策略可谓高屋建瓴，非常成功。此举不仅借了桑普公司的科技之光照亮了自己，更是借助了北京这块全国市场的制高点的宝地，使德利产品辐射力无形中大增，对于市场的开拓的确是非常有好处的。

《三国演义》第二十三回，董承密谋失败，曹操从董承卧房内搜出衣带诏并义状，知道幕后人就是汉献帝，就与众谋士商议，要废掉献帝，另选有德者立之。这时，军师程昱制止说：“明公所以能威霸四方，号令天下者，以奉汉家名号故也。今诸侯未平，遽行废立之事，必起兵端矣。”

曹操一听，翻然醒悟。汉献帝虽然是一个典型的傀儡皇帝，但却名正言顺，保留了汉献帝，就等于将皇权掌握在手。皇权是国家最高权力的象征，无论谁掌握了它，就能以皇帝的名义向其他割据政权发号施令。

公元192年12月，毛玠也曾向曹操建言：“今天下分崩，国主迁移，生民废业，饥馑流亡，公家无经岁之储，百姓无安固之志，难以持久。今袁绍、刘表，虽士民众强，皆无经远之虑，未有树基建本者也。夫兵义者胜，守位以财，宜奉天子以令不臣，修耕植，蓄军资，如此则霸王之业可成也。”

公元196年，汉献帝东还洛阳，又有荀彧建议曹操迎献帝于许都，同样是为了挟天子以令诸侯。自从挟持了汉献帝，曹操在政治上居高临下，所向无敌。

“挟天子以令诸侯”是一个著名的典故，但很多人对其中“势”的应用并不清楚。天子者，势也。挟天子，即借天子之势。“借势”道理告诉我们，不要因为自己处于弱势地位就放弃自己的计划，而要善于借用别人的力量；不是站在强势的对立面挑战它，而是站在强势的制高点利用它，借强者之势成就自己。

借势策略不仅使用于公司选址、产品营销、市场定位，对于个人谋求强者的地位也有裨益。选择和具有潜力的强势领导人一起打天下，成为创业之功臣，无疑会让自己在将来的公司中获得应有的地位；在人际关系中也是如此。故此，欲强其身，应知其“势”。



独树一帜：曹操拒绝和强者合作

中小创业者，尤其是一些网络科技公司，辛辛苦苦把网站养大，十分不易；赢利前景才初露头角，就被一些大公司或风险资本看中，频频抛出橄榄枝，意图以资本介入，或干脆收编旗下。面对此等诱惑，很多创业者选择了拱手相让，从此失去独立做大的根本。

但事实证明，这样嫁出去的女儿不一定会享福。20世纪90年代初，微软远东区的一位高层官员说过这样的话：“千万别跟微软斗，一旦发现前进的道路上出现障碍，微软向来的策略是一炮将它轰平。”这就是资本的贪婪本性。

但前新浪网 CEO 王志东认为，面对微软之流的强者，首先不应该投降。你投降它，在你没有价值的时候，它会很快将你抛弃掉，这是相当残酷的。作为一个公司，更多的是应该想到，如何在某一种技术方面保持领先性。有实力才有合作的资本，才不会成为竞争中牺牲品。

2009年7月16日，有消息称，当当网股东正与新华传媒展开谈判，新华传媒在一个月前向当当网提出了收购意向。当日下午，当当网总裁李国庆就否认了该传闻。李国庆称，“根本没有听说过这个公司”，“当当现在已经做得很大，没有人能收购，当当的目标是独立上市”。

从开创当当之始到目前为止，李国庆一直坚持当当的独立自主，不轻易让当当被收购，同时也让当当成为国内首屈一指的网上中文书刊音像城。

早在2004年，亚马逊就曾提出收购建议：以大约1.5亿美金收购当当70%到90%股份，从而实现绝对控股。最终，当当网单方面公开宣称，由于不愿意被对方控股，已经拒绝了亚马逊公司的收购要求，转而加快海外独立上市步伐。亚马逊碰壁之后，转向收购了当当的竞争对手——卓越。

事实证明，当当选择的独立发展之路是正确的。而据媒体报道，2008年，卓越网



亏损 9000 万元。在中国目前的市场环境下，亚马逊模式的复制是有难度的。目前，中国图书音像业供应链并不成熟，卓越要做到像亚马逊那样既要零库存又要配送及时是不太可能的。卓越选择了亚马逊模式，随之而来的就是库存、配送、销售和管理成本的攀升。

不单是亚马逊，国外互联网业巨头雅虎、eBay、MSN、Google 无一例外遭到中国本土企业强劲狙击并且反超，使得那些资本大鳄不得已一再改变在华的合作伙伴和发展战略。

由于看好中国的发展前景，境外资本一直紧盯国内某些公司的发展势头，伺机介入。然而，很多互联网产业的领跑者如今已经具备赶超国外巨头的本领和地位，本土化趋势越来越清晰，如百度、腾讯、新浪、当当等。如果一味认同外国的月亮圆，反而可能使自己的前途陷入黑暗的境地。

东汉末年，群雄并起。灵帝熹平三年（174 年），二十岁的曹操被举为孝廉，入洛阳为郎。不久，被任命为洛阳北部尉，再改任顿丘令，后被征召为议郎。184 年，汉灵帝封曹操为骑都尉，在颍川一带（今河南禹县）镇压黄巾起义，因军功升迁济南相。

189 年，董卓入朝专权，表曹操为骁骑校尉，希图借此拉拢曹操，被曹操拒绝。曹操易名出关，中途被捕，后被释放。曹操到陈留后，招揽义兵，准备讨伐董卓。十二月，曹操起兵于己吾县（今睢县东南），获兵卒五千人，开始拥有独立的军事力量。

190 年正月，袁术、韩馥、孔伋、刘岱、王匡、袁绍、张邈、桥瑁、袁遗、鲍信等响应号召同时起兵讨伐董卓，推袁绍为盟主，曹操任奋武将军。二月，董卓火烧洛阳、迁都长安。诸侯联军各怀异心，观望不前，唯曹操孤军奋战，败于董卓部将徐荣，曹操中箭伤，力战得脱。诸侯联军分崩离析后，曹操看到各路力量不可联盟，不可依赖，决计拒绝各方拉拢，独立发展势力。

192 年，青州黄巾军大获发展，连破兖州郡县。济北相鲍信等迎曹操任兖州牧，合军进攻黄巾。曹操“设奇伏，昼夜会战”，将黄巾军击败，获降卒三十余万，人口百万。曹操收其精锐，组成军队，号“青州兵”。

193 秋，曹操进兵徐州，向东南扩展势力。195 年夏，与吕布战于山东巨野，大



破吕布。至此，自陈留起兵起，曹操经过六年的经营，终于有了自己的一块根据地。196年，曹操亲至洛阳朝见献帝，随即挟持汉帝迁都许县，从此取得了“挟天子以令诸侯”的优势。

在乱世，欲成就大事，必须拥有自己独立的武装力量。曹操于戎马生涯之中明白这个道理，所以在与各路诸侯联合讨伐董卓失败后，就开始坚定地发展自己的力量。自“挟天子以令诸侯”之后，独树一帜，迈向事业发展的新阶段。

当然，独立自主、独树一帜并不等于拒绝任何与外界的交流合作，任何人的事业，都不可能孤立于世界之外，需要学习别人一切有益的经验，接受善意的帮助。但必须坚持自身独立和自身尊严；坚持自己的事情靠自己来解决，坚决反对照抄照搬别人的经验和盲目听从权威专家的建议；必须保持自身在思想上、政治上、组织上、法律上的独立性。

以小博大：《吕氏春秋》一字千金传后世

“酒香也怕巷子深”，小公司成长阶段，默默无闻的生存状态是令人可怜的。尤其是生产企业，产品创意很好，市场潜力也有，苦于没有钱做广告，无人知道自己。

这种情况下，就需要考虑以有限的资金投入产生最大的宣传效应。为此，不妨出奇制胜。这方面的例子有很多，关键在于制造敏感点，产生轰动事件，借助事件的连锁效应达成最大的宣称效果。

广州一家街道化工厂，生产了一种质量很好的灭蟑药笔。由于市场上各种杀虫产品竞争激烈，虽然他们为这种产品做了不少推销活动，但销售效果并不理想。终于，他们想出了奇招。

一天，该厂两名宣传人员跑到羊城晚报编辑部，他们先在地板上放了一个纸盒，



声称要为记者、编辑们做一个现场表演，只见他们掏出一个粉笔头，在纸盒周围画上一个白圈，然后小心谨慎地打开那个纸盒一抖，放出十几只蟑螂来。蟑螂很快爬到桌子底下、柜子底下去，把报社记者、编辑们气坏了。但这两个人不慌不忙地地解释了事情的原因，并留下了二三十盒带去的灭蟑药笔。

第二天，记者、编辑们发现躲起来的那些蟑螂果然都爬出来死掉了。大家一看效果不错，就把厂家带去的灭蟑药笔分光了，用后都反映灭蟑效果很好。有记者有感而发，写了一篇名为《死给你看》的新闻，新闻见报后，成千上万的订货单像雪片一样飞到厂家，为该产品打开了市场销路。

该厂在巴黎、莫斯科举办的中国轻工产品展览会上也如法炮制，又成功地打开了国际市场。

气象学家洛伦兹 1963 年提出“蝴蝶效应”，大意是说：一只蝴蝶在巴西扇动翅膀，有可能会在美国的德克萨斯引起一场龙卷风暴。原因在于：蝴蝶翅膀的运动，引起一系列的连锁反应，最终导致其他系统的极大变化。通过制造新闻事件所起到的轰动效应也是如此：代价很小，效果很大！

战国时期，学术思想百家争鸣。秦相吕不韦为了在秦国统一思想，要求门客个个据其所闻，杂合百家之说，畅论天地万物古今之事，汇编成书，名曰《吕氏春秋》。

《吕氏春秋》是中国古代杂家的代表作，说它是“杂家”，因为它的内容以儒道思想为主，而兼及名、法、墨、农、阴阳诸家，并没有形成自己的体系。

成书后，为使之迅速流行，商人出身的吕不韦想到了一个很好的方法。他命门客把《吕氏春秋》全文抄出，贴在咸阳城最繁华的地方，并张贴布告：谁能把《吕氏春秋》中的文字增加一个字或减少一个字，甚至改动一个字，赏黄金千两，这就是“一字千金”的由来。

布告贴出不久，都城万人争阅《吕氏春秋》，一时轰动全国，而终究无一人来动一字。



吕不韦千金悬赏改动《吕氏春秋》一字的举动，一直被人解读为文章高妙，一字难觅，实际上不可能如此。从商业宣传的角度看，吕不韦此举的目的，完全是为了提高《吕氏春秋》这本书的名气，既能扬名当世，又能流传后代；用现代流行的话说，不过是炒作而已。

以少胜多，以弱胜强，这是中国人特有的智慧，古今商战案例不胜枚举。当今商界，强者如林，与夹缝中生存下来已然不易；而对于刚走上创业之路的弱者，就只能是以超人的智慧以小博大，出奇制胜了。



强者人道：林尚沃商道即人道

古谚有云“小富勤劳出，大富天成就”。那些对钱财孜孜以求的人辛辛苦苦只赚得些蝇头小利；而那些看似漫不经心的人却忽然间富贵逼人；那些孜孜以求的人没有把事业做大，而那些淡泊宁静的人却成了真正的强者。

庄子《逍遥游》中说大鹏鸟要到天池去，“水击三千里，抟扶摇而上者九万里”。低飞的蜩鸠十分不解：“我决起而飞，枪榆枋而止，时则不至，而控于地而已矣，奚以之九万里而南为？”庄子解释说：“适莽苍者，三餐而反，腹犹果然；适百里者，宿舂粮；适千里者，三月聚粮。之二虫又何知？”说的就是境界大小的不同。

第一种人，一生勤勤恳恳，省吃俭用，才够温饱；第二种人善于抓住时机，也只能做到一般的富有；唯有胸怀宽广、目光远大的人，才能赚取更大的利益，成就人生的事业；然而，要达到至高无上的境界，却只有那种无为而治的人才能做到了。

在许昌，一个叫“胖东来”品牌可谓家喻户晓。走在许昌的大街小巷，无论是大型综合商场、超市、服装市场，还是家电卖场、手机卖场及便利店，看到的最多的是“胖东来”字样。而走进任何一家“胖东来”店，都挤满了正在购物的消费者。哪怕是一家不足200平方米、并不起眼的通讯门店，每天的营业额也能达到20多万元……这家企业，究竟人气何来？



在这家企业的领导者于东来看来，这一切是自然而来的。于东来说：“真诚对待顾客，灵活经营，质量保证，物美价廉，不知不觉生意就红火起来了。”于东来认为：“做生意首先是做人。要想经好商，必须先做好人。这和交朋友一样，你真心对待别人，别人也会真心实意地回报你。人生一世，最重要的是经营自己做人的品牌，企业也是这样。”“只要我们更好地为顾客着想，让消费者真正‘放心购物胖东来’，顾客放心、开心了，我们的业绩也就‘开心’了，因为这是他们对我们最好的回报。”

在内部管理上，于东来一直都把“胖东来”当成“家”来经营。于东来说：“把员工当自己的亲人看，别把他们当成赚钱的工具，如果中国的企业家，40%~50%能做到视员工为家人，社会一定更和谐。”在这个“家”中，利益分配有很多方案，其中大部分都用在了造福员工生活上。所有正式职工都有股份，而于东来目前在公司已经不占任何股份。

这种散财与民，藏富于民众的做法对于许多企业创造者来说是很困难的事，于东来却将之看得如此平淡，“这不是慷慨，对我而言，分享是一种快乐。”他说：“我喜欢看到创造财富的人享受财富。”他的股权越来越少，而胖东来却在他的“减法”中发展得越来越大。

从某种意义上说，于东来的成功的确有些“非商业”的味道。他的管理和他的成功把握住了“商道即人道”本质，所以，当他“掏心掏肺”对员工好的时候，这种“人性”力量给他巨大的回馈。“胖东来”没有求财，却财源滚滚；因为“顾客开心，业绩也就开心”，一切就这么简单。

林尚沃是著名商人。一天，三个人来向他借钱去做生意。林尚沃借给他们每人一两银子，让他们拿着一两银子去，五天之内尽力而为，看能挣回多少钱来，然后根据挣钱的情况再决定借给他们多少钱。

五天后，借钱的三个人来到林府。咸镜道商人做草鞋卖挣了五分银子；平安道人做风筝卖，赶上春节，挣了一两银子；轮到黄海道人，他以一种不屑地神情回答：“大人，您觉得一两银子能做什么生意呢？”原来这位拿一两银子喝酒去了，喝得只剩下一分，然后用一分银子买了张白纸，在白纸上写了封所志（陈情书或请愿书），内容

听了三个人的叙述，林尚沃做出了令人意想不到的决定：借给编草鞋的 100 两银子，借给做风筝的 200 两银子，借给写所志的人 1000 两银子。林尚沃又让他们各自写下借据，一年后再回来。

一年以后，三人又一次聚集到林府回话：编草鞋的用借到的钱开了一家铁匠铺，制作犁、铧等工具挣了些钱；而做风筝的用借的钱从沿海贩卖盐和干海货到内陆，再从内陆购买药材运到全国各地出售，现在已经开了五家店铺；而写所志的书生这次却空手而来。谁也没料到，林尚沃又借给他 2000 两银子，照旧要求一年后再见。

10 天后，黄海道人回来了，令人惊讶的是，10 辆牛车装满了质量上乘的六年参，价值 10 万两白银。黄海道人说：“八年前，我从大人这里借到 2000 两银子后，回到平壤逍遥快活，直到有一天，我数了数剩下的钱，发现已经不足 100 两。我决心振作精神，于是离开平壤去了开平，将剩下的银子全部买了人参种子，一直走到没有人居住的长白山深山老林，选中一面背阴的山坡把种子随风撒下。然后我又回到平壤，在城外开了家酒馆。一晃八年过去了。我打起精神回到义州，向大人借 10 辆牛车，来到六年前我到过的长白山，到那儿一看，山坡已经变成了一片参田，我就把它们全部挖出来运到您这里了。”

[illegible]



八年之内，林尚沃用 3000 两银子挣来 5 万两，而那个黄海道人也成了大富翁。林尚沃仅凭识人智和用人之信，就轻而易举赚到大钱，正应了人常说的“商道即人道”这句话：经商实际也就是投资人，林尚沃的这则逸事为这种商业哲学做了极好的诠释。

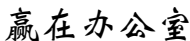
《史记·货殖列传》中说：“渊深而鱼生之，山深而兽往之，人富而仁义附焉。”要想挣大钱，就要具有这样广阔的心胸和视野，布下一个大大的局，通过对人脉的经营，开拓一条财源的滚滚之流。

第4章 掌握人际关系的分寸

——办公室游戏潜规则

赢在办公室

赢



变通规则：鲁哀公救火知变通

规则之所以要变通，是因为它暂时或从长远看不符合实际的需要，规则的执行不能达到目的，甚至会造成损失。变通规则，是针对具体的规则而言的，不是说不去认真遵守规则，相反，遵守规则，是变通规则的前提。

小张随即打电话给李先生，申明公司的市场监管制度，责令立即撤销这个店，否则后果自负。李先生对小张的态度非常生气，打电话给陈经理诉说，痛陈自己帮助企业开拓市场的艰辛，说：“以前市场开拓艰难的时候，也有这种把货发到不太合公司标准的店去卖的情况，那时候公司也没说什么。现在市场做大了，就用规范管理来压我们了？”陈经理对李先生进行了安抚，又回头向小张耐心开释：“这件事，不是一个简单的制度问题，如果强硬地执行公司制度，不但业务无法开展，我们还要自找气受，甚至受到上级领导的处罚……”

接着，陈经理提出了自己对问题的想法：首先对李先生进行安抚，对他长久以来对公司的支持表示感谢；其次，让小张就之前对他的态度表示道歉，请他谅解公司的制度；最后，就小店的拿货问题适度让步，允许小店继续销售，但要求撤销广告。小张最终认识到自己考虑问题的局限性，接受了陈经理的意见，向李先生电话致歉。而





李先生也配合劝说下面的小店撤除了灯箱广告。

在这个案例中，陈经理并非无视公司规定，而是在顾全大局的前提下对规则进行了适度的变通，以化解危机，避免争端。

变通的方法既可应用于管理者，也可应用于被管理者。时人批评时政，常说“上有政策，下有对策”，就是说被管理者善于变通，趋利避害，争取好处，逃避惩罚。面对这样的情况，作为部门主管该如何应对呢？

春秋时期，鲁国鲁哀公当政时发生一件事情。这天，鲁国人焚烧大泽之中堆积的柴草。当时正刮着北风，大火迅速向南蔓延，情势危急。鲁哀公担心大火会烧到国都，很是惊恐，就想亲自带领人去救火。但是，鲁哀公手下的人全都跑去驱赶野兽了，因为不想让野兽被火烧死，却没有人去救火。情急之下，鲁哀公召来孔子询问对策。

孔子说：“驱赶野兽是件快乐的事，而且不会因此而受到惩罚；救火是件苦差事，却难以因此而受到赏赐，这就是没人自愿去救火的原因。”

鲁哀公说：“说得好，可是现在该怎么办呢？”

孔子说：“现在事情紧急，来不及用赏赐的方法；况且，假如去救火的人都给予赏赐，那么，恐怕掏空国家的金库也不足以赏赐这么多的人。因此，只能采取惩罚的方式，而不是去进行奖赏。”

鲁哀公说：“好吧。”

于是，孔子下令：“不去救火的人，按照逃兵治罪；只去驱赶野兽的人，按照私入禁地治罪。”

这样一来，下达的命令还没有传达到每一个人耳中，火已经被扑灭了。

从这件事我们看到孔子精于变通的睿智。赏罚分明是制定规章制度要遵守的基本准则，但规则的制定者往往只关注于什么情况下赏，什么情况下罚，生搬硬套，不知变通。在鲁哀公救火事件中，孔子就没有一味地想到奖赏，而是针对险情集中采取了惩罚的方法。不去救火，罚；去干别的，还是罚。那就只能去救火了。

不以规矩，不成方圆，建立规则是为了有法可依。但规则的建立是根据最初的实际情况来的，或者是一个原则性的框架；如果发生的情况与制定规则时考虑的情况不



同，规则的执行就要根据实际情况进行变通，否则就不能妥当地处理发生的事情，这才是规则的真意。

冷血规则：赵匡胤杯酒释兵权

“兔死狗烹，鸟尽弓藏”是多位古代皇帝处理“事业成功”后有功大臣的冷血规则。但是在讲究人性化管理的今天，这个规则还有市场吗？

一个公司从无到有，从小到大，终于在某个领域占据了一席之地。作为老板，接下来要面临的一个难题往往是怎么对待当年和自己一起创业的兄弟。对于重情重义的中国人，这真是一个难题。

某公司从几万元、六七个员工起家，六年之后发展成本市同行业数一数二的成功企业。老板为人善良，对老员工一律给予特殊关照。按照工龄长短的资格，老员工有的可以不扣钱请事假、可以迟到早退、可以出错不扣钱……而新员工，哪怕也已经干了三四年，却一切从严。

为了公司发展，老板从外面招聘了一些管理人员，有的职位在老员工之上，可薪水、待遇却不如比他们职位低的老员工，日常管理中也没有什么手段可以约束这些“功臣”属下。久而久之，公司暮气沉沉，每况愈下。

困境让老板的内心开始反思。自己重情重义应该是不错的，错在自己的创业团队产生了惰性，居功自满，不思进取，脱离群众。长此以往，公司衰落就是必然的结局。为了走出困境，老板特别召开了一个老员工会议，会上，老板真情告白，和大家一起回味当初创业时的艰辛。末了，老板总结说：“我们当年的创业过程中是艰苦的，但却是快乐的。但看看目前的情况，这是大家创业的初衷吗？如果我们继续摆老资格，不思进取，公司将面临倒闭的危险。”

老板的话，让当初一起创业的兄弟感到了责任。大家纷纷主动要求降薪，和新员工一个水平，一切从头开始，开创公司业务的新局面。随后，老板召开了扩大会议，



宣布一些薪资规定和激励机制，在一个新的起点上，开始了公司的二次创业。

市场是冷血的，这个现实决定了企业管理中不可能做到温情脉脉。对于老员工、有功劳的员工，如果其所在职位、其所作所为已经威胁到企业的发展大计，是应该果断处理的。长痛不如短痛，一次情感割舍，或许就成就了企业的远大前程。

宋朝开国皇帝赵匡胤登上皇帝宝座似乎比明朝朱元璋要“便宜”得多，他是在部下的簇拥之下黄袍加身成为九五之尊的。对于这个拣来的便宜，赵匡胤开始并不觉得有什么不妥。这个人性化十足的皇帝没有像汉、唐、明朝的那些皇帝一样通过极端的方式消除对皇权构成潜在威胁的开国重臣，尽管丞相赵普多次劝谏，消夺石守信等大臣的军职。

后来赵普说得多了，赵匡胤就不耐烦了，对赵普说：“石守信等人都是跟随我多年的兄弟，他们是绝对不会背叛我的，你就不要多说了。”不过，这次赵普把他的担忧说到了点子上，他说：“我倒不是怀疑这几个人会对陛下不忠，只是因为他们手握兵权，却缺乏御下的才能，万一有部下簇拥他们作乱（言下之意，就像陛下你当年黄袍加身一样），结果又将如何？”赵匡胤这时才醒悟过来，不得不认真思考如何巩固自己宝座的问题了。思考的结果，仍然不是采取“兔死狗烹”的铁血手段，而是打出了一手温和的“杯酒”牌。

这年七月的一天，赵匡胤把石守信、高怀德、王审琦、张令铎等禁军头牌将领召到宫中，设宴款待。酒至半酣，赵匡胤突然屏退左右，故作唉声，说道：“我能当上皇帝，全靠诸位的拥戴。可自从当上这个皇帝，才知道做皇帝的艰难，还不如做节度使快乐。不瞒你们说，自从住进这座宫里，我就没有睡过一个安稳觉。”

众将都很不解，问道：“皇上，为什么会这样？”赵匡胤说：“其实不难理解，皇帝这个位置，谁不想当呢？”

石守信等人一听话中有话，心知不妙，一起叩头说：“陛下为什么这么说，现在天下大局已定，谁还敢再有反叛之心呢？”宋太祖说：“对你们我是深信不疑，但是，如果你们手下有人想得到富贵，也簇拥你们黄袍加身，即使你们不想做皇帝，可能吗？”

石守信等人知道问题严重，叩头哭道：“我们这些人笨，没想到这些，求陛下可怜我们，指出条生路！”赵匡胤顺水推舟，指出了当地方节度使的生路。



第二日，石守信等纷纷称病，请求罢去军职，真的到地方任节度使去了。这就是赵匡胤的“杯酒释兵权”。

这件事，表面上看是赵匡胤通过和平方式从手下大将手中收回兵权，实际上，是

为他下一步的军事改革奠定了基础。

宋太祖赵匡胤的“杯酒释兵权”实际上是很符合儒家之道的权谋策略，它的宗旨就是晓以大义，让下属明白利害关系，退出竞争或退出阻碍发展大计的位置，为新制度的诞生和执行奠定根基。这是一种牺牲，然而换取的是革新之路的一帆风顺。

在职场中，同事之间虽然都有同一个目标，就是为了把工作做好，把企业做强，但是他们各自所处的位置不可避免地使其中的某些人处在了阻碍发展的位置上。如何通过和平的方式解决利益冲突，重新分配权力，就成了一个十足的职场艺术。

铁血规则：诸葛亮挥泪斩马谡

不以规矩，不成方圆。没有哪个企业可以没有规矩。或许有些规矩苛刻，有些规矩宽容，有些规矩观念陈旧，但是有一条，规矩是必需的、严肃的、必不可少的。

身在职场，对企业中的规章制度当怀有深刻的戒心。军法不容情，国法不容情，难道企业中的规章制度就可以有儿女私情吗？如果视企业为一国，那么企业中的规章制度就是国法、军法，犯了规章是不应容情的。

在网上，有一条被网友称为“史上最雷的员工规范管理条约”有这样的内容：

个人工位区 5S 管理标准——

2.1 个人工位区管理须做到日清日洁，即员工须利用每个工作日上班前 5 分钟和下班前 5 分钟的时间，进行个人工位的清洁整理工作。

2.2 办公桌面摆放物品须控制在 7 件以下，主要包括办公电脑（含显示器、键盘



和鼠标)、办公电话、文件架(盒)、笔筒和水杯。此外还可以摆放1~2件绿植或减压玩具等,适当装饰一下自己的办公桌。

2.3 办公桌面物品定置标准:文件架(盒)须放置于办公桌的右侧或左侧边界处,架内文件资料的摆放要合理、整齐、美观;办公电话、笔筒等须紧挨文件架(盒)里侧井然摆放(军事管理);办公桌面周边的隔断玻璃上仅可以于同侧粘贴一份员工通讯录及三张以下便笺纸……。

2.4 办公工位及桌面摆放物品的表面须保持整洁无尘,办公电脑的键盘、屏幕须擦拭干净;电源线、主机、外设等须放置妥当位置;办公柜内须保持清洁整齐,并随时进行清理、整顿;个人工位周边的地面须保持清洁,无纸屑、杂物等;每周五下班时或需跨周暂离公司时须将个人垃圾桶清空。

……

经检查有不符合本细则第2条款及第3.4条款相关要求的员工,对于出现第一次不符合的,该员工将被给予警告处罚,并限期1天内改正;对于出现两次不符合的,该员工将被强制为公司的“绿植基金”捐款二十元;对于出现三次不符合的,该员工将被强制为公司的“绿植基金”捐款四十元;对于出现三次以上不符合的,则该员工行为属于严重违反公司规章制度,公司有权与其解除劳动合同。

……

ZH●ZH●ZH●ZH● ZH●ZH●ZH●ZH● ZH●ZH●ZH●ZH● ZH●ZH●ZH●ZH● ZH●ZH●ZH●ZH● ZH●ZH●ZH●ZH● ZH●ZH●ZH●ZH● ZH●ZH●ZH●ZH●

先不说这些规定是否合理,起码一点,这些规定体现了企业里制度的严肃性。违反了制度,那是有严重后果的。

在一个企业里面,尤其是中小企业,大家天天不见抬头见,几乎人人都互相认识。同事之谊,亲属之谊,朋友之谊,都是国人性格中所看重的。这样,身为管理者,一旦手下员工触犯了规章,往往觉得无法下手。这就让本质严肃的规则陷入了尴尬的境地。人情大还是规则大?回答起来毋庸置疑,执行起来却让人踌躇不决。

ZH●ZH●ZH●ZH● ZH●ZH●ZH●ZH● ZH●ZH●ZH●ZH● ZH●ZH●ZH●ZH● ZH●ZH●ZH●ZH● ZH●ZH●ZH●ZH● ZH●ZH●ZH●ZH● ZH●ZH●ZH●ZH●

蜀后主建兴六年(公元228年),诸葛亮以实现统一大业为名,出兵伐魏。命赵云、邓芝为疑军,占据箕谷(今陕西汉中市北),马谡为前锋,镇守要地街亭(今甘肃秦安县东北),自己亲率10万大军突袭魏军据守的祁山(今甘肃)。临行前,诸葛亮再三叮嘱马谡:“街亭虽小,关系重大。失街亭,我军必败。”在战术方面又明确指示,要



他“靠山近水安营扎寨，谨慎小心，不得有误”。

马谡到达街亭后，刚愎自用，未按诸葛亮的指示依山傍水部署兵力，而是将大军部署在远离水源的街亭山上。副将王平进言：“街亭一无水源，二无粮道，若魏军围困街亭，切断水源，断绝粮道，蜀军不战自溃。”马谡不听劝告，辩解说：“马谡通晓兵法，世人皆知，连丞相有时都请教于我，而你王平生长军旅，手不能书，知何兵法？”不顾王平再三劝阻，仍将大军布于山上。

魏将张郃进军街亭，侦察到马谡舍水上山，果然采取了截水源、断粮道、困山纵火的战术。蜀军饥渴难忍，军心涣散，不战自乱。马谡临阵出逃，被王平救下。张郃乘势进攻，蜀军大败。

街亭失守后果严重，诸葛亮被迫退回汉中。

战前，马谡以“守不住街亭，斩其全家”立下军令状；如今又违背将令，临战脱逃，罪无可饶之处。诸葛亮不得不挥泪将马谡斩首，以昭军法、军威。自己也自贬谢罪，承认了在用人上的失策。

街亭失利，让人看到了蜀国日薄西山的景象。军法无情，马谡虽然人才难得，但论罪当斩，诸葛亮也只有挥泪而已。挥泪是诸葛亮的个人人情，斩首是对蜀军军法的执行。可见，人情的宽容应该在制度执行的基础上，而不是凌驾在制度之上。

诸葛亮斩马谡后，饶过了马谡的一家，并将其子收为义子，彰显其重情重义的一面；现代企业管理，也应学会在对员工进行处罚时，晓之以理，动之以情，使被处罚者内心受到震动，达到处罚的效果。

迂回规则：西门豹治邺显远智

不同的人有不同的性格，不同性格的人会采取不同的方略。耿直的人说话直截了当，办事雷厉风行；胸有城府的人遇事稳重，不动声色。

在解决实际问题时，如果方法过于直接、冲撞，可能会把事情办坏。而善放长线



钓大鱼的人，往往能够耐心寻觅最佳的时机，避实就虚，迂回出击，轻松取得最大成果。

日本丰田汽车公司要开发汽车新品种。按一般常理，他们应该首先召开一个“新品开发”座谈会，让技术经理们畅谈新产品的设计理念和构想。但实际上，丰田公司没有这样做，而是下街道调查研究去了。

他们首先从解决城市的汽车与道路的矛盾入手，成立“丰田交通环境保护委员会”；通过投资修路和建“人行道天桥”及对交通问题的调查研究缓解了交通拥挤的现象；为儿童修建汽车游戏场，从小培养他们对汽车的兴趣；投资4亿多日元创办日本汽车学校，让更多的人学会开汽车。诸如此类，干了些莫名其妙的事情。

几年后，成效开始显现。道路交通状况好转，汽车市场需求剧增，汽车学校人满为患。看到时机成熟，丰田汽车各种型号、满足不同人群的汽车大量上市，销售额直线上升。

丰田的前期市场活动，在一般人看来，与新产品开发没有什么关系，但它却是一种典型的“以迂为直”的经营战略，以培育市场为汽车销售开路，为新产品的研发和上市开辟了广阔的前景。这一招很值得企业的决策者们学习借鉴。

《老子》第三十六章云：“将欲弱之，必固强之；将欲废之，必固兴之。”因循其势加以推动，使其走向反面也是迂直策略的一应用。

战国时期魏国的建立者魏文侯是一位杰出的国君。他大胆起用吴起、西门豹、北门可等法家人物在魏国实行变法。其中，西门豹治邺的故事历代以来被津津乐道，现在的小学课本还将其选作了范文。

故事中“给河伯娶媳妇”的“风俗”实际上是地方的三老、廷掾（县令的属吏）借大肆挥霍之机中饱私囊。西门豹了解到事实真相，却装作糊涂，说：“到了给河伯娶媳妇的时候，我也要去送送这个女子。”

到了给河伯娶媳妇的日子，西门豹在河边与长老相会。三老、官员、地方上的父老业都到了。女巫是个老婆子，跟着十来个女弟子。西门豹说：“叫河伯的媳妇过来，我看看她长得漂亮不漂亮。”有人扶着选中的女子走过来，西门豹看了看说：“这个女



子不漂亮，麻烦巫婆去河里禀报河伯，我要重新选一个漂亮的女子送过去。”说着，就叫差役们抱起巫婆投进了河里。过了一会儿，巫婆显然已经淹死了，西门豹仍然装作糊涂，说：“巫婆为什么去这么久？叫她的弟子去催催她！”就把她的一个弟子抛到河里。接连抛了三个弟子，又把三老也抛到河中。西门豹庄重地等了很久，说：“巫婆、三老都不回来，怎么办？”此时，廷掾等当事者早已明白的西门豹的意图，跪倒在地，磕头如捣蒜。从那以后，再也没有谁敢提给河伯娶媳妇的事了。

西门豹处理了“河伯娶媳妇”的事件后，并没有就此而止，而是从根本上设法解决漳河雨季洪水泛滥的问题。他征集百姓开挖了十二条渠道，把黄河水引来灌溉农田。虽然当时老百姓对开渠的事有些怨言，但终究达到了“功在当代，利在千秋”的长远目的。直到很多年后，邺县都能得到水利灌溉的便利，老百姓因此而家给户足，生活富裕。

在处置“河伯娶媳妇”的事件上，西门豹没有急于处置贪官污吏，也没有立即发布命令禁止迷信活动，而是耐心地等到“河伯娶媳妇”的日子，将当事人聚在一起一网打尽，在广大百姓的面前当众处置首恶，将事件的影响扩展到最大。

职场中其实非常需要一种有大眼光、大魄力的人。他们目光长远，善于避开矛盾，而又能解决矛盾；善于打破常规，能够出奇制胜。这种策略的关键就是：耐心，迂回。

纳什均衡：艰难的美苏核裁军

在企业中，个体组成团队，团队组成企业。在团队中，最理想的状况是，通过管理者的统筹决策，达成个体之间的互补与协调，形成团队合力，解决问题，实现目标。但是，如果团队成员之间缺乏沟通，形同孤立，则团队运行中就可能遇到“纳什均衡”。

所谓“纳什均衡”，是指一种博弈的情形：参与博弈的每个人都从利己的角度选择对自己最有利的策略，而不考虑其他参与者的利益，其结果可能是全体都不能获得那个最大的利益。



降，博弈演变成双亏的局面。

美苏军备竞赛演变的另一个结果，是形成了一种恐怖的“核平衡”，在彼此都能确保互相摧毁的情况下建立了“互信”，博弈达到了均衡，结果大家相安无事。假如这种两国彼此报复的能力是“不被观测”到的，或者不是“可置信的威胁”，那么，人类真要面临世界末日了。

在职场中，员工和团队之间的信任度要远比国家之间更高，这就使得避免纳什均衡成为可能。那么在管理上如何来避免呢？可行的方案很多，其中一种就是建立企业文化。通过企业文化的熏陶，达成团队在做出选择时，共同的选择是追求效益最大化，更快更好地完成团队目标，其结果就是企业目标的顺利实现。

如何避免，建立良性的企业文化和健全、科学的管理制度是关键。或许我们不自觉，其实一些经过实践而卓有成效的管理制度，其内在机制可能就是完美地回避了纳什均衡。

充分认识纳什均衡，发现和分析其在团队中隐形或显性表现，是每个管理者都应用心观察和研究的问题。

利益均衡：周亚夫平七国之乱

有句话说得很凉：朋友是拿来利用的。虽然有些愤世嫉俗，仔细想来也有几分道理，几分现实。但实际上，真的执行这样的信条是十分危险的，因为它将朋友或者同事之间的情谊庸俗化了，将互相帮助看作互相利用，把好不容易建立的交情看做一次性买卖：利用一下就完了！

当然，这也许只是一句调侃、玩笑的话，帮助了人，对方真诚道谢，你却说：没什么，朋友就是拿来利用的嘛！这种坦诚心地与上面的情况又有不同。一方的感谢是真诚的，另一方认为是应该的，而且还说出这种玩笑话来。同样的一句话，从帮助了人的一方说出来让人感觉到的是真诚、实在和仗义。这份感情值得珍惜。



ZH●ZH●ZH●ZH● ZH●ZH●ZH●ZH● ZH●ZH●ZH●ZH● ZH●ZH●ZH●ZH● ZH●ZH●ZH●ZH● ZH●ZH●ZH●ZH● ZH●ZH●ZH●ZH●

一天，林的公司派人到市主管部门开座谈会，需要派人参加，并做好会议记录。林的部门只有主管和另一个同事，本来安排的是林的同事去开会的，谁知，快到开会时间，却打来电话说，林的同事生病，要林代理一下。

林自己倒是有些感冒头疼，但不得已，林准备一下还是去开会了。好在开会地点距离林住的地方不远，而且有公交车直达，林就坐公交车到了会场。座谈会时间开得很长，林忍着头疼一边听一边做记录。会从下午三点一直开到六点，走出会场，林的眼前直冒金星。出门赶紧找到一家药店，买来感冒药吞下。

第二天上班，林向主管交会议记录，不经意间听到，她的同事不是生病，而是那天下午计划出去玩耍，因为自己不想去就咒自己生病了，逃过了此次会议。林一时恼羞成怒，真的想冲过去揍她一顿，枉他平时待她那么好，关键时刻却这样让自己受罪。

从此，二人关系不睦，终于有一天，这位同事辞职不干了。

ZH●ZH●ZH●ZH● ZH●ZH●ZH●ZH● ZH●ZH●ZH●ZH● ZH●ZH●ZH●ZH● ZH●ZH●ZH●ZH● ZH●ZH●ZH●ZH● ZH●ZH●ZH●ZH●

虽然是生活中的一件小事，但是为了自己玩得快活，让同事去受罪，显然有失道义。而且，小事尚且如此，遇到事关晋级、加薪等经济利益的事情，更将如何呢？同事就是拿来利用的，存在这种念头，关系的破裂注定不远了。

ZH●ZH●ZH●ZH● ZH●ZH●ZH●ZH● ZH●ZH●ZH●ZH● ZH●ZH●ZH●ZH● ZH●ZH●ZH●ZH● ZH●ZH●ZH●ZH● ZH●ZH●ZH●ZH●

汉景帝三年（公元前前 154 年），西汉王朝的七个分封国以吴王濞为主谋发动了一场叛乱，史称“七国之乱”。

为平叛乱，汉景帝遵先帝遗嘱，启用中尉周亚夫领兵。周亚夫在出兵前与景帝定下战略：不与吴楚联军争锋，暂以梁国拖住叛军，然后出奇兵断绝叛军粮道，令叛军不攻自破。当时，梁国是拥有四十余城的大国，北至泰山，西至高阳，地理上居于牵制东方诸国、屏蔽朝廷的关键位置，是抗击吴楚联军的前哨。而梁王由于怀着“兄终弟继”的皇帝梦拒绝了七国的拉拢，正在拼命抵抗。

周亚夫率汉军主力屯于梁国以北的昌邑，面对睢阳之急按兵不动，而以轻兵南下，夺取泗水入淮之口（在今江苏洪泽境），截断了吴楚联军的粮道。由于梁王的死守，吴楚联军久攻睢阳不下，转攻昌邑。周亚夫坚守不出，吴楚联军又回头再攻睢阳，仍然不克。几经周折后，兵马疲惫的吴楚联军在下邑遭周亚夫重创，吴王濞率败兵数千逃走，退保长江以南的丹徒（今江苏镇江）。汉遣人策动吴军中的东越人反吴，吴王濞被杀。随之，楚王戊也兵败自杀。七王之乱平息。



在平叛之战中，睢阳城几度面临危急，梁王见周亚夫见死不救，只得直接向景帝求援。景帝诏令周亚夫发兵救梁，但周亚夫没有立即行动，直至叛军因断粮而退兵时，才率精兵出击。为此，梁王怀恨在心，屡屡在景帝面前说他坏话。后来周亚夫罢相，又在“兵器盗卖案”中获罪，最终死于狱中。

在平定七国之乱的叛乱中，梁王是成败的关键。假如梁王的睢阳城失守，七国长驱直入，朝廷必危。周亚夫大胆押宝，果然一举扭转战局；但也因见死不救，得罪了权贵，埋下了生死后患。虽然是站在国家利益的角度，有几个人能真正理解呢？

职场中，除了上下级关系，就是同事关系。上下级之间毕竟等级不同，较难成为朋友；而同事之间，长期共事，容易结成友情。友情是珍贵的，看在这份情谊的份儿上，同事可以给与帮助，但是不可暗中利用。想一想，为一点小小的私利，拿珍贵的友情做交易，不是太失算了吗？



博弈转变：吕夷简妙计罢监军

被动的管理与主动地承担责任，显然后者是管理的理想状态。如果员工主动去承担某项工作，积极主动地完成手头的工作，那么效果要比被要求、被强制去做好得多。

但是如何能实现这点呢？职场中不乏不推不转、打着还慢的“懒驴”，表面上，他们的工作按部就班，内心里就是缺乏紧迫感，更没有激情和动力。他们没有什么错，业绩也没有突出的地方，对付起来，还真让主管们觉得无可奈何。其实，也不是没有技巧，有人使出的下面这招就有效，似乎损点：

某老板埋怨写字楼里的员工们工作热情不高，要求人力资源部主管设法提高员工积极性。人事主管眉头一皱，计上心来，就在报上刊登了个整版的招聘广告，把除自己之外的所有员工的岗位都招了一遍。刊登广告的报纸“不经意中”流传到每个工作岗位，这一下震动不浅。员工们个个心里打鼓，如芒在背，一时间都感觉职位不保了。



很快，人事主管发现这招见效了，员工们纷纷主动要求加班，甚至有几个主动要求减薪。各部门经理也比以前更勤快地向老板汇报工作，不断提出新的工作计划。职场里重现忙忙碌碌的情景。

这种情况正是老板预期的，和人事主管在一起的时候，都不禁哑然失笑。

作为公司管理者，常常会站在被管理者的对面。发号施令、安排部署都没什么，面对处罚、降职、裁员这些涉及员工利益的事情就不好办，处理不当会产生直接冲突。有道是，人管人容易产生人际关系矛盾，不如用制度管人；制度管人不如用策略让员工自己管自己。不过，这种高明的策略不能屡次使用，可以偶尔一用罢了。

北宋仁宗时候，西部边陲发生战事，大将刘平战败身亡。朝中舆论认为，是由于朝廷委派宦官做监军，致使主帅不能自主地发挥指挥作用，才导致的战事失利。于是，仁宗下诏，诛杀当时的监军黄德和。

进而，有人上奏请求把各军元帅的监军全部罢免。仁宗为此征求吕夷简的意见。吕夷简不想自己被推到宦官的直接对立面，就采取了迂回的策略，建议说：“不必罢免，只要选择为人谨慎忠厚的宦官担任监军就可以了。”仁宗委派吕夷简选择合适的人选，吕夷简却推辞说：“我是一名待罪宰相，不应当和宦官交往，怎么知道他们是否贤良呢？皇上可以下诏都知、押班（这些都是宦官的职称），只要是他们所荐举的监军，如有不胜任其职务的，与监军共同治罪就是了。”仁宗采纳了吕夷简的意见。

第二天，都知、押班在仁宗面前叩头启奏，主动请求罢免在军中监军的宦官。

杀一个监军，虽然有杀鸡骇猴的用处，但其他监军依然还在，不能从根本上解决问题。直接下令全部撤回他们，以后军中再有败仗、损失，宦官们就会为不该撤掉他们找口实。吕夷简一招简单的博弈主体转换术，巧妙地避免了自己直接与宦官为敌，让他们自己掂量轻重，主动请求撤回。

类似的招数其实很多。经济危机下，很多企业负责人有意出台一些临时的规章制度，诸如减薪、减福利、减少报销项目等，让员工感到前途无望，于是主动请辞，目的也是为了避免直接与员工发生矛盾。



均衡破绽：关羽大败走麦城

决策是一个系统工程，需要实现多个目标，达到多个指标，但所有目标不可能同时实现。目标的实现是一个动态的过程，这个时间完成这项，那个时间完成那项，总体目标最终在一个大的时间框架内完成。在此过程中，由于一时过于关注一个目标而失去均衡原则造成悲剧的案例可谓比比皆是。

寻找身边的案例，会看到这种情况：有人为自己确立了三年赚 50 万的目标，可是当赚到第一个 10 万的时候，身体的健康状况忽然发出警告。但他想：“等我有钱了，什么病医不了呢？”仍然不顾身体状况继续辛苦工作，结果不久身体就垮了。一个目标失衡，导致整个目标体系瘫痪。

一个养殖企业老板与其参股的董事之间因企业的发展战略问题发生矛盾。矛盾的焦点在于：老板希望一下子把企业做成跨越行业的产业集团，但是董事们不愿意冒险，认为企业在资金、人才、技术、电力等各个方面还跟不上，所以极力反对。

老板认为，资金可以通过贷款、融资、自筹等方法解决。只要有了资金，就可以把其他相关的企业尽快办起来，让企业早日产生效益。至于其他一些问题，相信都可以在发展中得到解决。但是董事们认为，现在还不具备办更大企业的条件，首先，融到的资金如果全部投入到新企业中，那么以后遇到急需大量资金但又无法筹措到钱的情况，企业的生存就会遭到重大打击；其次，人才、环境、技术等都是难以逾越的障碍，所以不能盲目发展。

老板最终认识到扩张战略中有诸多不平衡因素，暂时搁置了计划。

这不是一个个案。很多人士在第一次创业中一帆风顺，但是在实现第二次跨越时却倒下来。问题就在于，他们缺少整体发展、平衡发展、系统发展的思路。在单打独斗的情况下，由于只涉及一个行业、一个领域，只处理一种关系，依靠精打细算可以获得成功。然而，要发展成大的企业集团，思路会有很大不同，需要站在更高的角度上把握



全局，考虑每一个要素、每一种关系。如果只看到几个好的条件而对其他问题的重要性认识不清，就可能在发展中遭遇大的挫折。

东汉建安二十四年（219年），刘备在汉中大败曹军，曹操退出汉中，刘备自立汉中王。六月，刘备又派孟达、刘封攻占汉中郡东部的房陵、上庸等地，进一步扩展势力。

七月，孙权欲攻合肥，魏军调兵布防。此时，镇守荆州的关羽认为机不可失，留南郡太守糜芳守江陵，将军傅士仁守公安，自率主力北伐，进攻荆襄。

八月，连降大雨，汉水暴涨。关羽借助天时地势，水淹七军，于禁欲退无路，被迫投降。庞德战死。关羽乘胜围攻樊城，曹仁死守，关羽猛攻不克。

期间，魏荆州刺史胡修、南乡太守傅方降于关羽，陆浑人孙狼等也杀官起兵，响应关羽。关羽一时“威震华夏”，令曹操深感威胁，一度准备迁都，被司马懿谏止。司马懿献离间计破坏孙、刘联盟，曹操采纳，派使者去见孙权。同时指令徐晃率军援救曹仁。

孙权得到曹操的信后，正中下怀，谋攻关羽。关羽自知孙刘联盟不固，看到东吴大将吕蒙屯兵陆口，再三嘱咐糜芳和傅士仁小心提防东吴，并将大部分军队留在南郡，还沿江设防，二三十里设一岗哨。吕蒙探知关羽防守严密，佯称病重，回建业养病，而荐陆逊代替自己。陆逊到任后，派使者给关羽送去了礼物和一封信，恭维关羽水淹七军之战，勉励关羽取得更大胜利。关羽高傲自负，认为陆逊是无名晚辈，于是放松警惕，把荆州大部分军队陆续调到樊城前线。

关羽在襄樊的兵马越来越多，加上新收于禁降军上万，粮食匮乏。为解燃眉之急，擅自抢占东吴贮藏在湘关的粮食。孙权得知，认为时机成熟，便命吕蒙为大都督，发兵突袭关羽后方。

十一月，吕蒙率军隐蔽潜行，袭取江陵，并诱降蜀将傅士仁、糜芳，一举夺回荆州。此时的关羽，对吕蒙的偷袭行动还一无所觉。

樊城前线，由于曹操的援军源源赶到，关羽连吃败仗，撤军而回。孙权先到江陵，派陆逊攻占夷陵、秭归，切断关羽入川退路。回军途中，关羽众叛亲离，陷入绝境，最后败走麦城，被吴将潘璋部司马马忠擒获，与其子关兴一起被杀。

三国战史中，关羽北伐失荆州，败走麦城，是一个令史家百思不解的疑案。按诸



诸葛亮“隆中对”的策略，出兵伐魏的时机远没成熟，关羽自己认定了一个战机，就孤军北伐，显然是冒险行为；身为军师的诸葛亮不加阻止，有失职嫌疑；身为最高统帅的刘备，任弟妄为，居心难测；孙刘结盟关系不稳固的情况下冒然北伐，就很自然地中了司马懿的离间之计，导致腹背受敌的局面；关羽高傲自负，人际关系恶劣，最终导致众叛亲离；刘备坐视关羽危急，见死不救更是千古悬案。总之，关羽在如此复杂的战争条件下，未能权衡各方面因素，一意孤行，战败身死是必然结局。

战争环境诚然复杂多变，企业商战同样面临众多变数。越是遇到复杂的情况，当要确立一个方向，实现一个目标时，就越要学会从方方面面的要素和各方面的关系入手，分析哪些是应该重点突破的，以此确定当前工作的核心和重点。执着一念，必痛失全局。



博弈透明：晏子二桃杀三士

在企业管理的激励机制中，奖金、荣誉、晋升的机会都被视为珍贵的东西，是大家都想得到的。但无论哪一个方面，都是一种稀缺的资源，不可能让每一个员工都得到，这就必然产生矛盾。

但这个矛盾本身并不是恶性的。本来，激励机制包含的公平原则不是“无条件”的，不像小学生，来个班长轮流当，企业里面不能玩这种公平游戏。那么，如何让这个矛盾只作为一种动力机制运行，而不产生恶性的东西呢？

一个企业老板把发红包作为一种激励机制：年终时（或春节节前）由企业给每个员工发红包，但要求每个人的红包各自保密，不让彼此知道红包里有多少钱。

老板订立这个激励机制的目的是让员工感谢企业的奖励，作为回报好更加努力地为企业工作。但发生的结果却事与愿违：每个人都觉得自己的贡献大而红包小，对老板产生不满，或者不好好干活，或者离去。

这种激励机制的明显缺陷是缺乏透明度，也许领导者自己感觉很公平，给每个人的红包都考虑了其对企业贡献大小，而实际上并非如此。在这种“暗箱”操作下，



领导人员的公平心是无法体现、不能被证明的，因此也就无法得到员工的信任，其结果就是拿到红包的人非但不感谢企业，反而对企业产生不满，并互相猜忌，最终导致员工与企业关系的破裂。

一种激励机制要能起到激励作用，就要体现出公开性与公平性。所谓公开性就是每个人都知道什么贡献会得到什么报酬；所谓公平性就是每个人都相信同样贡献的会得到同样的报酬，不会以领导的好恶为转移。如果违背了这两个原则，激励机制的内在矛盾就会产生“二桃杀三士”似的恶果。

公孙接、田开疆、古冶子是齐国的三个勇士，以勇力闻名。三个人都以勇力自负，并且桀骜不驯。

一天，晏子从他们身边经过，小步快走以示敬意，但这三个人却一动不动，非常失礼。晏子非常生气，并且担心他们过分的自负会给齐国带来灾难。于是就去见景公，陈述自己的担忧。说：“君王所蓄养的勇士，对上没有君臣之礼，对下不讲长幼之伦，对内不能禁止暴乱，对外不能威慑敌人，这是祸国殃民之人啊，不如赶快除掉他们。”景公说：“这三个人威猛无比，与他们硬拼，恐怕敌不过；暗中刺杀，又恐怕会失手。”晏子说：“我有一计。请大王派人赏赐他们两个桃子，对他们说，让他们按功劳大小分吃这两个桃子。”景公就照晏子的话做了。

公孙接说：“晏子真是聪明人啊。人多桃少，也只能按功劳大小分吃桃子了。我公孙接第一次打败了野猪，第二次又打败了母老虎。我有这样功劳，应该可以吃桃子，而不用和别人共吃一个。”于是拿起一个桃子站起来了。

田开疆说：“我在战场上接连两次击退敌军，我有这样的功劳，也可以自己单吃一个桃子。”于是，他也拿起一个桃子站起来了。

古冶子说：“我曾经跟随国君横渡黄河，大鳖咬住拉车的马，拖到了河中间，我潜到水里，顶住逆流潜行百步，又顺着水流潜行九里，才抓住大鳖，斩掉它的头颅。我左手握着马尾，右手提着鳖的头，像仙鹤一样跃出水面。渡口上的人以为我是河神呢！我有这样的功劳，才真正应该自己单独吃一个桃子。你们两个还不快把桃子拿出来！”

公孙接、田开疆听了非常惭愧，说：“我们的勇敢赶不上您，功劳也不及您，拿桃子却不谦让，真是羞愧啊！”交出桃子，刎颈自杀。古冶子见此情形，说：“虽然我



认为自己有资格独自吃一个桃子，但是用话语羞辱别人，吹捧自己，这是不义；悔恨自己的言行，若不敢去死，就是无勇。”放下桃子，也刎颈自杀了。

晏子“二桃杀三士”，历来被认为是一种政治权谋，以制造矛盾，产生争斗。晏子是智者，利用三勇士重义轻身的弱点，达到了剪除祸害的目的。

激励机制广泛应用于职场中。通过以高薪、奖励、晋升为诱惑激励员工不断努力，实现目标。但是设置的激励机制要尽量做到公平、公开、公正，才会产生积极向上、良性竞争的效果，否则会产生人际关系的矛盾。



聪明糊涂：郑板桥的座右铭

扬州八怪之一的郑板桥有句名言“难得糊涂”。很多人家里都挂着写着这句话的条屏，作为自己的人生信条之一。生活里面，处理家庭生活，尤其是处理夫妻关系，作为男子大丈夫日常生活中“糊涂”一点，能成就长效的婚姻，事事认真，必然和妻子发生矛盾。

管理工作中，也有两句格言：“大事要争，小事要让”；“大事讲原则，小事讲风格”。所谓大事就是指关系全局和整体利益的问题，对大事不能不说话，不能不明白。对小事，如果无碍大局，可以多一分宽容、大度，装一个糊涂。此时的糊涂，是一种道德修养良好的表现，与那种没有原则、一味的老好人的态度是不同的。

王经理是一家商贸公司的经理。关于“难得糊涂”在管理中的应用，颇有心得。他说，他从来不批评公司里业绩差的员工，相反，他选择业绩最好的员工来表扬：“某某，这个月工作完成得很突出啊！不过，我对你哪儿都满意，就是一点，别太拼命了，早点回家陪陪老婆孩子。”

王经理认为，具体问题老板根本没必要去指出，身边有好的榜样，你只要顺势点一下，大家就都明白该向谁学习，也知道该怎么干了。相反，如果忍不住性子，严肃



地批评、指责那些业绩较差的业务员，不仅给他们带来反面的压力，也让业绩好的员工觉得岌岌可危。

有些老板嘴里念着“难得糊涂”，墙上挂着“难得糊涂”，心却比针还要细。计较业务员出差有没有住超过150元的宾馆，计较业务员借公款下了顿馆子……

一个公司，可以看做是老板、经理和员工的三人组。三人各司其职，经理是枝，员工是叶，老板的任务是让员工信服，并乐意跟着你做事情。

显然，王经理的“糊涂之道”就是做自己的事情，不管额外的细枝末叶。不同的人，职位不同，做不同的事情，“难得糊涂”有不同的应用。不止一人为这四个字著书立说，原因就是“糊涂之道”，里面的确有很多管理和人际关系的智慧。

说起郑板桥的“难得糊涂”，还有一段传奇故事。郑板桥在山东任上，有一次游莱州的云峰山，本想观赏其山中郑文公碑，因天色已晚，便投宿在山中一家主人的茅屋。主人是一儒雅老翁，自称“糊涂老人”。家中陈列一方桌子大小的砚台，石质细腻、镂空精良。郑板桥大开眼界，赞叹不已。

次日清晨，老人请郑板桥题字，以刻于砚背。郑板桥即兴题写了“难得糊涂”四个字，后面盖上“康熙秀才、雍正举人、乾隆进士”方印。

因为砚台大，尚有余地，郑板桥就请老人也写一段跋语。老人提笔写道：“得美石难，得顽石尤难，由美石转入顽石更难。美于中，顽于外，藏野人之庐，不入富贵门也。”然后盖上“院试第一、乡试第二、殿试第三”的方印。

郑板桥一见大惊，方知老人是一位隐居于此的高官。由于感慨于“糊涂老人”的命名，板桥又提笔补写道：“聪明难，糊涂难，由聪明而转入糊涂更难。放一着，退一步，当下心安，非图后来福报也。”

两人如遇知音，相见恨晚，结为挚友。

其实，无论这个故事是真是假，都不掩盖这“难得糊涂”四字蕴含的丰富哲理。糊涂是一种管理，抓大放小；糊涂是一种假象，以迷惑对手；糊涂是一团迷雾，隐藏自己；糊涂是一团和气，创造和谐；糊涂是中国人的中庸之道。



任人唯亲：李鸿章用人怀偏私

作为管理者，对人才的使用至关重要。从某种程度上说，领导之术，就是用人之术。对于人才的任用，自古以来有两条截然不同的标准：“用人唯贤”和“用人唯亲”。“用人唯贤”听起来是正道，“任人唯亲”则多受到非议。但是，从现在企业管理制度的观点看，二者都有局限性。

且不说“用人唯亲”，如果以“贤”作为人才的评价标准，那么“贤”的标准又是什么？一个人贤与不贤谁说了算？传统的人才鉴定虽然也力求客观，但常常是凭感觉、凭印象、凭经验，甚至凭“相术”，归根结底，就是“凭运气”，运气好，抓住一个；运气差，自认倒霉。显然，这种方法是靠不住的。

阿里巴巴收购雅虎（中国）后，马云任用谢文担任 CEO。谢文，1981 年毕业于中国人民大学，随后赴美留学，从事投资咨询工作；1996 年回国，出任中公网的 CEO，成功地收购了联众游戏；2003 年担任和讯网 CEO。

但是，谢文曾经辉煌的经历没有让他成为阿里巴巴的卓越领导人，相反，就职短短一个多月，就闪电般地下课了。而有消息说，当马云宣布谢文离职时，台下鼓掌相庆。

谢文的下课宣告了马云用人上的失败。那么，他的失误到底在哪里？显然，马云在用人上过分地看重了人才的技术能力。从简历来看，谢文所表现出的能力确实很高，这一点毋庸置疑，但这不是衡量一个管理者是否称职的全部依据。从他下课时员工的表现来看，他的人际关系显然存在问题。或许就是过度的自信和颐指气使，使他在阿里巴巴的工作没有有效地展开。

谢文被圈内人士一致公认为是“个性比较强”的人，他先后从公网与和讯网辞职，人际关系紧张都是重要的原因。具有这种个性的人，当他空降到一个公司领导一支智慧型团队时，按自己的个性开展工作，必然困难重重。



在这个案例中，马云并没有“用人唯亲”，而是“用人唯贤”结果还是失败。可见，用才之道，不在二者之中，而在二者之外；不唯举贤任能，还要德才并重；不唯知其所长，还要避其所短。“用人唯亲”、“用人唯亲”不如“用人唯能”，最合适的，就是最好的。

光绪初年，李鸿章奉命创建北洋水师，从国外购置了多艘战舰，日日操习。北洋海军提督丁汝昌由于未受过正轨的海军训练，一时无法让舰队形成实际的战斗力。

面对海军人才匮乏的现状，李鸿章不得不借才异域，聘请时为英国海军军官的琅威理为北洋水师总教习，逐渐将北洋水师训练成为一支威震四方的“虎狼之师”。醇亲王奕环阅军时看到水师训练卓有成效，授予琅威理“提督”荣誉名衔。为了发号施令的需要，琅威理就常常以“副提督”自居。但却有人说琅威理是“飞扬跋扈，一心揽权”。

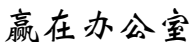
1890年初，水师提督丁汝昌赴法国办事。时为总兵的刘步蟾提出从旗舰“定远”号上降下提督旗，升上自己的总兵旗。琅威理觉得这样做不妥，与刘步蟾发生激烈争吵。事情传到李鸿章那里，李鸿章考虑到琅威理毕竟是外国人，担心他拥兵自重；而刘步蟾是本国将领，且为自己的亲信，就在信中回复“以刘为是”，等于直接应允了刘步蟾的请求。

李鸿章的意见挫伤了琅威理的自尊心。当年8月，舰队返回威海卫后，琅威理辞职离去。此后，北洋海军军纪日渐松弛。许多官兵在靠岸后起屋纳妾、赌博、嫖妓，再也无心治军，以致战舰上铁锈堆积，许多武器都无法使用。

1894年，甲午战争爆发。清政府这时又想到了琅威理，数次发函邀请琅威理回华帮助北洋水师抵御日军，被琅威理断然拒绝。最终，北洋舰队全军覆没。

从此案例可以看出李鸿章在用人上的开明与守旧。开明的是聘请外援，引入先进的治军方法；守旧的是对外援的不信和对亲信的偏信。在电视剧《走向共和》中有一集李鸿章讲出了他的用人观点，他说：“人家都说我李鸿章重用亲信，我倒要问问，我不用亲信用谁，难道要我用一个我连认都不认识的人？对一个我不了解的人，我怎么知道他能不能担当重任？我怎么对得起皇上的重托和江山社稷？”话说得慷慨激昂，可实际上完全暴露了自己的用人偏见。

在中国人的观念中，亲近的人总是容易获得信赖的。创业之初，骨干分子往往都是



老板亲近的人。“亲信”中不是没有能人，但“亲信”不可能都是能人，能人也不可能都是“亲信”。人才的选拔和任用应该建立在一个客观、标准、可行的评价体系上，听其言，观其行，不能有任何偏见，否则受损失的只能是自己。



人才有两种：“新”人和“旧”人。新人的新不在于年轻力壮，而在于思想观念、技术手段。例如一个留学归来的人，必然会带来异域别样的思想观念、管理理念、技术手段。倘若行之有效，必然形成一种风气涣然的生产力。

作为企业领导者，如果能够不拘一格，任用新人开辟新的局面，开发新的产品，形成新的竞争力，必然会给企业的发展带来光明的前景。

中国空调业的巨头科龙从 2000 年开始引进高级人才。开始阶段主要通过猎头公司推荐、高级人才自荐等形式招聘。

这一阶段，科龙进的一些所谓“高级人才”，从实际任用的结果看，没有实现预期效果。原因是，企业还没弄清自己真正缺少什么样的人，只是感觉某个部门运作得不好，而公司内部又没有满意的人选，正好有一个所谓的“高级人才”，看起来包装（学历、从业背景）得很好，感觉他可能会给企业创造价值，于是就引进了。结果这样的人进来后，给科龙带来了很大损失，留下一堆烂摊子。

总结教训之后，科龙从 2002 年初开始转变高级人才引进策略，一般不再通过猎头公司找人，因为猎头公司的包装让人辨不清真伪；复合型高级管理人才一般不对外引进，而是从内部提拔；更多引进的是高级专业型人才，这些人才进来后一般先从副职开始锻炼。专业型高级人才的引进，使科龙的人才引用的成功率达到 60%~80%。

总结人才引进的经验，科龙提出了值得注意的几点：首先高级人才的引进与企业本身的素质密切相关。如果企业本身素质很高，就可以识别什么叫“高级人才”，并且明确地知道自己需要什么样的人。盲目崇拜和依赖高级人才，成功的可能性很低。



其次，知道对方的优势究竟在哪里；再次，看其个人思想是否与企业文化相融合；最后，看其在职业道德上是否有缺陷。其中，最重要的是前两点。

企业发展的瓶颈之一是人力资源的匮乏。通过人才引进解决企业发展过程中的技术和管理问题，是一条有效的途径，但也存在诸多风险。这些空投过来的人才，由于没有经历过企业的成长过程，与企业之间存在陌生、隔阂。一旦人才不能融入企业，不但起不到效果，反而可能给企业带来巨大损失。因此，人才引进，不可不慎。

清末洋务运动的领军人物李鸿章，在从无到有创办国家近代企业的过程中，起用了大量的新型人才。其在选拔任用人才方面所做的实践有失败的地方，也有很多可圈可点之处。

首先他在选才标准上中西兼顾，这是必然，也是必需的。懂得西方的语言、技术、经验，才能算是“新”的人才；懂得中国的国情、办事方法，才能把洋务顺利推行下去。

按照这样的标准，李鸿章发现、选拔了大批兼通中西的优秀人才，例如留学归国的马建忠、罗丰禄、伍廷芳等。马建忠是晚清著名语言学家，他曾赴法国留学，专攻法律、政治、外交，1870年被李鸿章招入幕府，帮办洋务，曾至印度、朝鲜等地办理外交事务，长期担任轮船招商局会办。罗丰禄早年留学英国，后来出任中国驻英公使，长期担任李鸿章的机要秘书、海军军务秘书、翻译。伍廷芳是清末民初杰出的外交家，曾两度出任驻美公使，早年在英国伦敦学院攻读法学，获得大律师资格，1882年被李鸿章延入幕府，担任李鸿章的法律顾问和外事代表。除上述三人之外，李鸿章招揽的人才还有冯桂芬、薛福成、郑观应、严复、盛宣怀、唐廷枢。对于唐廷枢李鸿章曾说过一句话：“中国可以没有李鸿章，不能没有唐廷枢”，可见其在洋务运动中的重要性。

另外，他在用人方式上唯才是举，注重实效。李鸿章用人不太注重道德文章，而是注重人才的办事能力和专业技能，讲求实效。正如当代史学家王尔敏所说，“其所注重的幕才，多为通达治体，了解洋务的任务，和廉正精明的循吏，着重于经世致用，凡有谋略而干练，必受到赏识擢拔。文章道德，尚在其次”。不拘一格的用人方式使李鸿章周围聚集了大批卓越之才，如黄芳、应宝时、涂宗瀛、郭嵩焘、刘卹膏、郭伯荫等。这些人出身复杂，既有科举正途出身，也有非正途出身；



既有传统士大夫，也有新式知识分子。对这些人，只要有优点，有一技之长，李鸿章都量才使用。

洋务是李鸿章一生功业中的亮点。洋务运动的兴起有其时代背景，也与李鸿章善于用人办事是分不开的。其中西结合、唯才是举的用人方针保障了洋务运动的顺利展开，其人才观点应有可取之处。

用人之道，关乎国家的兴衰存亡，关系企业的发展大计，不可不深思慎为。新型人才、高科技人才不同于一般人才，因此在用人观念上，除了必须掌握基本的原则，更强调领导者要有开明、解放的思想，打破框框，不拘一格。

多多沟通：李鸿章的办事之道

职场中，员工和领导之间应该建立良好的沟通渠道。这样，上情下达，下情上达，就有利于工作的协调进行，减少摩擦，融洽人际关系。沟通产生互信，在不断的交流和磋商中，容易达成共识。

但是在工作中，同事之间，尤其是上下级之间、不同部门之间沟通并不是一件容易的事情。由于日常工作忙忙碌碌，工作频率很快，人们不再愿意接收太多不需要的信息。因为太忙，就连说话都变得简短，经常表达不清，造成听者没有听清，或没有听懂。这些沟通上的障碍，势必引起彼此的陌生感，对于工作的配合显然是不利的。

语言是沟通的首要工具。语言的沟通障碍中，方言的障碍可能是第一位的，如果话都听不懂，还谈什么沟通呢？

从事汽车销售的杨先生就遇到了方言的“壁垒”，他是山东人，来武汉有五年的时间了。初到武汉的时候对这里印象并不是很好，因为他听不懂武汉话，而公司的同事因为只有他一个人是外地人，所以互相之间都用武汉话交流，这让杨先生有一种被



孤立、被遗忘的感觉，最终他离职了。

“我觉得无法融入团体中，每次看到他们说说笑笑，就感觉自己是另一个世界的人。”这是被孤立者的典型感受。中国是个方言大国，每种方言都有特殊的发音、用语，听一个陌生的方言，就像听天书一样让人茫然，哪里还谈得上沟通呢？

语言是沟通的第一工具，如果在语言一关就产生了障碍，后面就什么都别提了。“前程无忧”网站针对职场沟通用语进行的相关调查显示，有 50%的职场白领支持公司禁止员工上班说方言，其中 28%的人士认为“说方言太土，不专业，不规范”，22%的员工认为“说方言无异于搞帮派”。解决沟通的障碍，是理顺工作关系的首要问题，是应该引起充分重视的。

李鸿章这个人一生平步青云，“工作顺利”，这与他畅通的人际关系渠道是分不开的。为了办事顺利，他巴结重要人物不遗余力，拼命地写信与同僚沟通。他与张之洞虽然关系不睦，但从不怕拍电报浪费银子，经常和张之洞进行沟通，共同完成“东南协保”的事务。他和翁同龢明争暗斗，但却一口一个翁师父，让子女暗地里和翁家走动。和臭味相投的同僚，他更是“知无不言，言无不尽”，对他们掏心窝子说话。这都是他改善人缘、减少办事摩擦的有效手段。

在对上方面，他和恭亲王及文祥是晚清时代最好的伙伴关系。虽然很多情况下，他和上司是“话不投机三句多”，但他这个人能屈能伸，性子特别好。他的名言是“受尽天下百官气，养就胸中一段春”。

李鸿章是一个经常丧失原则的人，这也与他委曲求全的人际关系学有关。有论者说他“事事曲承太后与军机王公大臣，不惜损海军以媚上”。他骨子里看不起糊涂的醇亲王，但因为醇亲王是光绪皇帝的父亲，李鸿章就竭力上书，请他主持海防。由于关系理得顺，他李鸿章实际上还是海军司令。

在人际关系上，李鸿章能屈能伸，善于沟通，有其可取之处；但是他无论大事、小事，经常丧失国家民族利益的大原则，就难免背负“卖国贼”的骂名，比起他的同僚左宗棠坚持国家原则，誓死收复新疆的壮举，李鸿章可谓“臭名昭著”。

沟通的目的在于共享信息，协调关系，搞好工作，不等于溜须拍马拉关系；如果



沟通丧失了工作原则问题，成为个人趋炎附势、晋级升迁的工具了，会为大众所不耻。



与僚无争：房玄龄的说话尺度

同事之间和谐相处、互相配合，对搞好工作是有力的促进剂。工作事务有轻有重，责任有大有小，如果有人拈轻怕重，推脱责任，就会产生不睦；为了个人或部门利益产生恶性竞争更是需要避免的问题。

在各行各业中，同事们各自处在不同的团队，团队之间由于工作的关系需要彼此的积极配合。为了共同实现一个目标或解决某个问题，大家有很多机会聚在一起，借由工作关系形成彼此的人际关系。现代企业管理中新型的人际关系不同于旧时官场中互相倾轧的利害关系，而是强调同事之间互相尊重、配合。即便是建立了某种竞争机制，竞争也是透明和良性的。

某公司的客户部由三个小部门组成，每个小部门既共享利益，又彼此竞争。每当公司争取到一个客户时，老板会根据各部门的特长，先指定其中一个部门作为主创，其余两个部门提供辅助参考。

小美是A部门中的新聘员工，业务素质非常灵敏，在做市场调研方面很有发言权。但因为刚进公司不久，还不了解几个部门之间的合作方式，因而发生了这样一件事：

客户二部争取到一知名洗发用品的客户，按惯例，他们部门首先拿出方案，然后，大家再提建议。当小美看到他们的市调查问卷报告后，凭她对市场的了解，马上发现了问题。但小美只是悄悄地把发现告诉本部经理，还得意地说：等二部在客户面前出糗后，才把问题和解决的方法说出来，让老板看到她及本部门的实力。小美的做法有出风头的意味，但是经理知道，这种做法不妥，就找机会把这些年来三个部门是如何互相扶持、互相帮助、一路走来的经历告诉了小美。小美听完后，心里已经明白。第二天的讨论会上，小美当场把问题和解决办法和盘托出，二部根据她的建议修改了报告，最终顺利地赢得客户的认可。



这个案例展现了一种非常和谐的部门关系。虽然部门的设置就是为了竞争，但这种竞争是公开的；而且老板显然也深知合作的重要性，而且在长期的相处中部门之间也的确建立了良好的合作关系，彼此不是拆台，而是互相辅助，共同达成目标。这种良好的工作关系相信是大多数人都向往的。

唐贞观十二年，太宗在翠微宫中任命司农卿李纬为户部尚书，宰相房玄龄当时在京城留守。遇到有从京城来的人，太宗就问：“房玄龄听到我任命李纬为户部尚书的

消息后，有什么反应？”来人回答说：“玄龄只说‘李纬大好髭须’，没有说其他的。”太宗心中明白，重新改任李纬为洛州刺史。

在李纬任职这件事上，房玄龄只说了“李纬一把好胡子”这样的话，听起来跟唐太宗改任李纬为洛州刺史没有关系，为什么却改变了唐太宗的初衷呢？实际上，这是房玄龄高明的说话技巧，也与他历来坚持的“骄奢生于富贵，祸乱生于所忽”的谨慎处世思想分不开。

唐太宗是一个少有的从谏如流的皇帝，在任命李纬这件事上也没有独断专行，而是留心听取朝野大臣的意见和反应。对此，房玄龄非常清楚。但是按他的观点，李纬的德才不足以担当户部尚书的重任。但是如果他直接发表“李纬的能力与资质都不足以担当户部尚书重任”的言论，显然违逆了唐太宗用人的威信，同时也会引起李纬不满，伤了同僚的感情，效果可能适得其反。于是房玄龄就不说太宗用人不当，也不说李纬能力不足，只说“李纬一把好胡子”这样一句无关痛痒的话，但背后的意思能让人想明白，就是李纬虽然有某方面的长处，但是做户部尚书还不合适。唐太宗心知肚明，果然改变了初衷。

房玄龄一生为人谦虚谨慎，对上不邀功，对同僚不求全责备，不以己之长量人之短。所以，他一生仕途虽然有小的挫折，但为相32年，终老都为唐太宗所倚重，是一位难得的贤臣。

要想在职场上获得成功，离不开良好的人际关系作为媒介。升迁的机会既在工作能力之中，也在人际关系之中。对职场一族来说，同事关系的好坏与否，几乎可以决定一个人的前程、命运。但身在职场，只要有良好的道德修养，与同事搞好关系也不是一件难事。



莫揭人短：朱元璋怒杀儿时伴

每个人都有各自的长处和短处，每个人也都竭力表现自己的长处，避免自己的短处，为的就是让别人感觉自己是一个对家人、同事、社会有用的人，这是人类内心深处实现自己价值的愿望的体现。这种努力本来是好的，可偏偏有人不看人长，专揭人短，这就无异于否定一个人的存在价值，怎么可能不让人发怒？

在工作中避免触犯别人的短处是人际关系的重要守则之一，但这不等于就要做老好人，对对方的错误和工作的失误视而不见，听而不闻，只是要注意说话的方式、方法和解决问题渠道。被揭短者也要明白，如果短处、问题确实存在，应该有开阔的心胸，要勇于承认、担当，要知道唯有改进了工作中的缺陷，克服了自身的弱点，才能真正实现自己价值的最大化。

人民网上海 2009 年 9 月 27 日电，离职员工在篱笆论坛揭露自己原来公司的产品存在质量问题，公司发帖反击，称该员工因贪污公款被开除而蓄意报复，并曝光其身份证和学历证书信息，双方为此互以名誉侵权为由将对方告上法庭。上海市徐汇区法院对该案做出一审判决，认定双方发帖内容缺乏事实依据，与客观情况不符，判令双方在篱笆论坛上互致歉声明，并由公司赔偿该离职员工精神损失费人民币 5000 元。

2008 年 9 月下旬，篱笆论坛上一篇题为《令人震惊：婴儿奶粉出问题，月子餐更吓人》的帖子引起某健康管理咨询有限公司的注意，帖子的矛头直指该公司的产品。据公司调查，该帖子的发帖人是一个月前离职的员工崔小姐。公司随即在该论坛针对崔小姐的帖子发表声明，称崔小姐因贪污公款被公司开除而心存不满，发帖恶意攻击公司，并随同贴上了崔小姐的身份证和学历证信息。

2008 年 10 月，崔小姐向法院递交诉状，两个月后公司以相同案由提起诉讼。

法院经审查认为，公民、法人的合法民事权益受法律保护，双方利用网络平台发帖，并无不可，但所发布的帖子内容应当力求客观、公正，更不可侵害他人名誉。崔



小姐发帖内容指向公司月子餐，但并无证据证明其中存在问题，明显有贬低公司的意思表示，同时该帖已被一定数量的网民浏览，足以有损公司在行业中的形象，构成名誉权侵害；而公司称崔小姐因贪污公款被开除，与客观情况不符，同时随帖公布崔小姐的个人信息，足以使崔小姐的社会评价有所降低，也构成名誉权侵害，故作出上述判决。

此案例中，利用论坛这个非官方的渠道发帖揭露对方的问题，本来已属不当行为，更何况伪造事实污蔑对方呢？从离职员工一方讲，如果产品质量的确存在问题，可以向有关监管部门反应，事情属实，公司方面自会受到惩罚。从公司一方讲，虽然恼羞成怒，也不应伪造事实，诋毁别人名誉。结果很有代表性，两败俱伤——这通常是揭短，尤其是互相揭短的必然结果。

再说一个朱元璋贵为天子后，对待儿时朋友的故事。

朱元璋出身贫寒，做了皇帝后难免有昔日的穷乡亲来京城找他。有位“开裆裤朋友”千里迢迢从老家凤阳来到南京，几经周折总算进了皇宫。一见朱元璋的面，这位老兄便仗着当年的友情，当着文武百官的面大嚷起来：“哎呀，朱老四，你当了皇帝可真威风呀！当年咱俩一块儿光着屁股玩耍，你干了坏事总是让我替你挨打。记得有一次咱俩一块偷豆子吃，背着大人用破瓦罐煮，豆还没煮熟你就先抢起来，结果瓦罐被打烂了，豆子撒了一地。你吃得太急，豆子卡在嗓子眼里，还是我帮你弄出来的。怎么，不记得啦！”

这位老兄喋喋不休地唠叨个没完，宝座上的皇帝再也坐不住了，心想，这个乡巴佬儿怎么这么不知趣，居然当着文武百官的面揭我的短。盛怒之下，下令把这个儿时的玩伴给杀了。

这是一个揭领导短的例子，显然更是冒犯人际关系的规则。此时的朱元璋已经不再是当年的玩伴，地位的变化决定二人的关系在公众场合纯属“工作关系”，所以绝对不宜在大庭广众面前提起当年的旧事，尤其是丑事。犯此大忌，不死都不行。

现实生活中，当众揭领导的短，领导没权利开杀戒，但绝对有能力让你下岗。但有一种情况就不一样，就是领导允许你揭短，甚至建立规则制度，让你揭短。这就是现在流行的一种“揭短管理”。通过“揭短管理”，帮助企业的经营管理层、特别是第



一管理者找出企业存在问题与差距，改进企业的工作，不断完善、前进，这是揭短出奇制胜的应用，堪称绝妙。



损公济私：慈禧私欲谁人及

说到个人私利，有句“名言”叫“人不为己，天诛地灭”，有人以此作为“自私有理”的论据。这句话的出处原为《佛说十善业道经》第二十四集：人生为己，天经地义，人不为己，天诛地灭。本义指一个人要修养自己，否则会为天地所不容，“为”者，修为的意思。虽然本义没有给一个人自私自利提供依据，却不妨碍一些人把它“歧义的教条”当做行动的准则。

本来，为自己打算并非错误，关键在于一个人在为自己打算的时候，是不是建立在损害他人或集体利益的基础之上。为了一己之私，置天下利益于不顾，更是荒谬至极的行为，必为天下人所唾骂。

为私与为公又是一个对立、统一的命题，大家一致为公，公可济私；一致为私，公私俱失。道理如此，但具体应用到管理上，个人私利确实是一个难除的顽疾。

ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎ ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎ ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎ ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎ ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎ ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎ ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎ ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎

一座天然水库坐落在风景宜人的城市郊外，每年夏天都会吸引大批的游泳爱好者来享受这番清凉。由于水库是这个城市自来水的唯一水源，因此，管理者就在库区遍地竖了许多“禁止游泳”的牌子，并且加强巡逻，但效果一点都不好，游泳者变着法子到这里来玩。

后来，管理者改变方法，撤销了巡逻制度，替换了公告牌，新的公告牌上写道：“您每天使用的自来水全都来自于这里。为了您和您的家人身体健康，需要保持这儿的清洁卫生。”这一招果然见效，来库区游泳的人渐渐消失了。

为何同样是水库管理，只是换了块告示牌，就能产生迥然不同的结果？对于这一现象，心理学家的解释是：因为触摸到了人性中自私倾向的痒处。因为来这里的人都是这座城市里的人，城市的饮水来源于水库；倘若自己污染了水源，自己也成为受害



者。这样一来，无论为公还是为私，都不应当为了一时痛快在这里洗澡，自然不会再来。

在这个案例中，管理者巧妙地通过标语的引导，将保持水源清洁与个人饮水的清洁公私两方面的利益结合了起来，很自然地让人从自己的个人私利出发“发现”了个人私利与公众福利的关系，做通了游泳者的思想工作，其结果自然就水到渠成了。

大清国慈禧皇太后，是一个统治了旧中国半世纪的女人。她一生专权，维护皇朝统治；一生享尽荣华富贵，却给整个国家带来深重灾难。

慈禧太后是一个非常自私的人，而且个性顽固。自慈安太后死后，慈禧就登上了大清国权力的巅峰。她无所顾忌地以皇帝的名义颁旨，在圆明园附近清漪园的旧址之上兴建颐和园，同时增葺西苑以供享乐之用。国家的动荡不安，经费的严重短缺，没能阻止她一味享乐的念头。她在下旨动用海军军费白银 30 万两后，又不惜从朝廷所属衙门筹措银两，最终将颐和园建了起来，并准备在园内庆祝自己的 60 大寿。

但遗憾的是，她的 60 寿典尚未举行，甲午中日战争的炮火已经打响。清军节节败退，大清王朝的江山在隆隆的炮声中颤抖。在万不得已的情况下，庆辰典礼改在紫禁城举行。不久，日军进攻威海卫，占据刘公岛，北洋水师全军覆没。接下来又是辽东半岛陷落，《马关条约》签订，按这份条约规定，大清帝国割让台湾及所有附属列岛给日本，同时赔偿日本白银二亿两。

尽管如此，慈禧仍不顾国家大量割地赔款、财政极端紧缺的现实，毅然颁旨重修她那东陵地界的定东陵，前后耗费白银 226.5 万两。

自私自利，中饱私囊的行为，无论官场还是业界都存在。当一个人身处权利的重要位置而不能以国家、民族、企业利益为重，而是选择了满足个人私欲的时候，其危害就不是一般的严重了。

作为企业的经营管理者，对人的自私本性应当有清楚的认识。既然是本性，就不能完全否定，若能巧妙地将其与公司的利益结合起来，是能够起到调动员工积极性的目的的，那时自私不再是一种危害，而是一种动力了。通此技巧，可化腐朽为神奇。



机智圆滑：纪晓岚处事风格

生活中有一些人处世圆滑，被形容为“见人说人话，见鬼说鬼话”。之所以如此，不过是为了变通的需要，以更好地适应一时一事，所以圆滑在某种程度上是为人所接受的。

但圆滑是有道德尺度的。对于圆滑的尺度，清朝的一个大学士纪晓岚曾做过很好的解释。他认为圆滑要求“内心中正、不同流合污而为人谦和”。意思是说，在处理具体事情的时候，可以灵活把握尺度，依情况不同而采取不同的处理方法，但是内心一定要诚实忠厚，做人要保持诚信。应该坚持的事，要能坚定地表达自己的意见；可以妥协的事，要能设身处地为人着想，做出适当让步。什么事都和别人针锋相对，会使矛盾激化；而事事附和，阿谀奉承，则永远不会赢得别人的尊重。

某酒店的中餐部和西餐部各有一名主管。西餐主管林很会逢迎领导的意思，世故圆滑的他进酒店不久便当上了主管的位置。中餐主管肖为人木讷，做事认真，对员工和善，缺点是爱顶撞上司，常为林所取笑。

一天，林因违反酒店的规定向客人索要小费，被顾客投诉到行政经理那里。由于和经理关系不错，经理替他向客人赔礼道歉，事情便不了了之。这件事让林认准了一个理：只要和经理搞好关系，犯了错也没问题。

后来，行政经理跳槽走了，新经理走马上任。这时，林又想尽办法笼络新来的经理，而肖依然故我。

过了几个月，酒店生意滑坡。为了开源节流，老板命各部门进行裁员，而主管也只留一个。这时候，有好心的员工提醒肖，叫他不要那么倔，去经理那打点打点，以免失业。但事情的结果却出人意料，经理竟然炒掉林留下了肖。

经理解释说，他是很想炒掉肖，但却找不到炒他的理由。他工作踏实，员工又拥护他，炒了他怕会牵连到自己。



这是一个典型的双面案例。处世圆滑可以赢得上司的青睐，出了事情会受到上司袒护；一味认真做事，不解人情，可能失去一些升迁的机会。但是，圆滑世故若没有扎实的工作能力和群众基础，一旦发生紧急事态，反而会成为牺牲的对象。倘若处世圆滑而又有很强的工作能力的话，那会有一种比较完美的结局。

有一个关于纪晓岚的故事很多人可能都知道。

纪晓岚因为长得胖，每到盛夏都很怕热。但是按照君臣礼仪，官员见皇帝时，即使是大热天，也得穿戴整齐，不能有丝毫失礼之处。因此一到夏天，纪晓岚的日子就不好过。

在入值南书房的那段日子，纪晓岚经常是见过皇帝后，一回到南书房就连忙脱衣纳凉，凉快一阵后才穿衣出宫。乾隆皇帝知道了这个情况，就想找机会戏弄他一下。

这天，纪晓岚在养心殿见过乾隆后，回到南书房时全身的衣服都湿透了。他连忙脱去衣服，与几位同僚打着赤膊，一边扇扇子一边谈笑风生。正在高兴的时候，乾隆皇帝突袭检查来了。

众人一见，吓得慌忙披起官袍，跪伏在地。纪晓岚是个近视眼，直到乾隆走到跟前才看见，这时披衣也来不及了，赶忙伏到桌子底下，不敢抬头。乾隆一见，心中暗笑，不动声色地在一张椅子上坐了下来，不说话也不走。

别人跪在地上还可以忍受，纪晓岚伏在桌子底下实在热得吃不消，便从桌子底下伸出头来问：“老头子走了吗？”

乾隆皇帝一听觉得好笑，却佯作恼怒的样子，大声喝道：“纪晓岚无礼，竟敢说出这种无礼的话！没穿官服还可饶恕，‘老头子’三字做何解释？你说得有理倒也罢了，说不出理来，定斩不赦！”

纪晓岚不慌不忙地说：“臣尚未穿衣，不好回话。”乾隆叫人拿衣服给他穿上。纪晓岚穿好了衣服，乾隆又问：“为何叫朕‘老头子’？快说！”纪晓岚从容答道：“万寿无疆之为老，顶天立地之为头，父天母地之为子。”

乾隆皇帝一听哈哈大笑，说：“好！好！算你才思敏捷。”就这样，纪晓岚靠一番灵活机智的辩解化险为夷，还顺便拍了皇上的马屁。

纪晓岚是清朝有名的大才子，机智过人。同时，办事能力又很强，因此很得皇帝



喜欢。他巧解“老头子”的典故也体现了他“内心中正”的圆滑守则。倘若心中本来不敬，恐怕口中说的就不是“老头子”，而是“乾隆老儿”了，那时估计再机智也难逃一劫。

从社会交往的能力和适应力的角度看，做人适当圆滑是一种拥有良好交际能力的表现。这要求一个人要能对所处的环境和他人的感受有敏锐的判断力，会根据当时的处境说出在当时最该说的话，做出在当时最该做的事情。这种人通常在各个方面都适应得很好，能够很快投入到一个全新的环境中。

随机进退：袁世凯的退保哲学

“以退为进”是兵家常用的策略。列宁也说过：“为了更好的一跃而后退。”面对强大的阻力或者难以克服的困难，选择暂时的退让是一种成熟的智慧。

职场中，要实现晋升，可以凭借深厚的实力正面争取，也可以暂时避开竞争激烈的锋芒，主动去做一份看起来职位更低的工作，以帮助自己掌握某些新的经验和技能，让自己在蛰伏阶段获得更大的提升潜力。

蒙经过十年寒窗的苦读，拿到新闻传播的博士学位。自恃才高八斗，他怀揣文凭求聘总编辑职务却四处碰壁。

他开始反思，终于悟出是自己把目标定得太高了，于是收起文凭，以普通人身份参加了一家报社的招聘，结果被录用做了校对。

没过多久，报社总编就发现了他的才华：一个小小的校对竟能看出许多语句和语法的错误，于是把他安排到广告部做编辑。过了一段时间，总编发现他在这个岗位上仍然干得游刃有余，又把他调到时事部做编辑。在时事部，总编发现他策划的版面、修改的稿件见解新颖、准确而有深度，是其他编辑无法比拟的。

在一次得到报社奖励后，他才向总编亮出自己的学位证书，并讲述了自己以前的求职经过。总编听后更加高兴，毫不犹豫地提升他为副总编。



5年后坐到了这家王牌媒体总编宝座。

在成功的道路上遇到阻力，有三种选择：弱者选择放弃；强者选择持续的努力；智者选择迂回的攻击。退一步海阔天空，放开眼界会发现更多的途径。无论官场还是职场，只要牵扯到挫折和争斗，就必须学会进退有度，随机应变。一时保全了自己，便有东山再起的机会。

1884年（光绪十年）中法战争期间，为了拱卫京师，清政府下令调驻朝清军统帅吴长庆回国，镇守辽东。吴长庆走后，驻朝清军被一分为三：提督吴兆有和总兵张光前各统一军，另外就是袁世凯统帅的淮军“庆字营”，三军由吴兆有统一调遣。

12月，在日本驻朝公使的支持下，朝鲜开化党人在首都汉城发动“甲申政变”。政变发生后，袁世凯主张立即发兵平乱，而吴兆有等人则主张先请示李鸿章再行动。由于时间紧迫，袁世凯自作主张，主动出击，一举救出国王李熙，并消灭了开化党人。

日本不甘失败，一面增兵朝鲜，一面向清政府提出抗议，指责袁世凯挑起中日冲突。吴兆有也趁机落井下石，把一切责任都推给袁世凯，还控告他擅自挪用军费。李鸿章派吴大澂、续昌两人赴朝调查处理。

袁世凯知道不妙，使出浑身解数将各个漏洞抹平，并预先做好了安排。两位特使到达后，袁世凯尽心服侍两外特使，百般掩饰，总算应付过去。眼看处境艰难，袁世凯决定“走为上策”，借口养母牛氏有病，向吴大澂请假回国。

几天后，吴大澂等人回到天津，在李鸿章面前高度赞扬袁世凯，称他在朝怎样拓展外交，巩固中朝关系；怎样随机应变，处置“甲申政变”。回北京后，又多次对人称赞“袁才可用”。由于吴大澂等人的宣传，加上日本外相伊藤博文指名要求严惩袁世凯，反而使袁世凯名声大震。

1885年4月，李鸿章与伊藤博文签订《天津条约》，中、日两国同时从朝鲜撤兵。7月，应朝鲜国王的一再请求，清政府决定释放大院君李昱应。对于护送大院君回国的人选，李鸿章选择了袁世凯，并上奏保荐。

清政府很快决定：破格提拔袁世凯为“钦命驻扎朝鲜总理交涉通商大臣”，“以道员任用，加三品衔”，顿时连升两级，成为汉城炙手可热的人物。



清末和民国的历史上，袁世凯和蒋介石都是善用“以退位进”战略的高手，屡次化险为夷，东山再起。可见这招深得老子哲学意蕴的策略确实奏效。

时下，工作越来越难找，职场的风险也越来越大。面对这种情况，很多应届大学生希望一上来就担当要职、拿高薪的想法就不实际了。为了尽快求得一职，应对职场风险，保证自己平安度过各类危机，聪明的还是赶紧学会以退为进的职场兵法吧。



无信不立：商鞅的成功

谈到信用，孔子有一句名言“自古皆有死，民无信不立”。是说，一个国家，要想赢得民众的支持，必须树立国家信用。对于企业的规章制度，要想彻底贯彻执行，必须让人相信这些制度是严肃的、必行的、有效的。

作为一个管理者，对自己说过的话，订下的规矩，要严格兑现，坚决执行。不能一时高兴，许下了一个升职或加薪的承诺，当下属们都在昂首期盼时，你却把这事给忘记了，其结果必然是极大地挫伤下属工作的积极性。

辉应聘到一家浙江老板在上海开的企业上班，到岗后不久发现公司使用的 ERP 系统只有仓库有个员工在输入各种数据，其他部门没有一个人在用这个系统。经过了解发现，这套系统是财务部门主持实施的，财务部门只把它当成了一般的财务软件来看，而负责具体操作的软件公司（非 ERP 系统的开发公司）也不能给予正规的培训。

有着相关项目管理经验的辉向公司提议，找来 ERP 系统开发人员配合，重新实施 ERP 系统。公司采纳了辉的意见，并由辉推荐一名组长具体负责。这次公司领导下了决心，制定了严格的奖惩制度，规定一次上线成功，部门经理、科长、关键人员给予 10000 到 500 元不等的奖励，不成功则给予处罚。大家像签军令状一样签了字，并上报给老板。由于负责项目实施的组长经验丰富，方法得当，加上大家的全力配合，ERP 系统一次上线成功。年终总结大会上，公司领导把此作为年度的一件光耀的大事渲染了一番。



最后大家都盼望着奖金，可以年终奖里没有，年初开门红红包里也没有，当初的承诺领导似乎忘记了。参与项目实施的人无不对此感到寒心，工作都懈怠了。

老板许下的诺言不能兑现在中小企业界非常普遍，对此现状很多员工也无可奈何。但也有认真的员工不惜将老板告上法庭以求主持公道，这样的新闻频见报端，已经不新鲜了。

老板没有兑现诺言可能是有原因的，但既然许诺，就应当有个结果，给个说法。为了换得员工奉献一时的智慧和力量而轻言承诺，可能给企业信用抹上巨大污点。

在战国七雄中，秦国在政治、经济、文化各方面都比中原各诸侯国落后。公元前361年秦孝公即位后，决心变法图强。为此，他首先招揽人才。商鞅就在这时来到了秦国。

商鞅对秦孝公说：“一个国家要富强，必须注意农业，奖励将士；要把国家治好，必须赏罚分明。赏罚分明，国家有了威信，一切改革措施就容易执行了。”

由于一些贵族和大臣的竭力反对，变法没有立即开始；直至两年后，秦孝公才正式拜商鞅为左庶长，开始了艰难、饱受非议的变法历程。

商鞅起草好了新法，为了首先取信于民，就策划了一个“徙木立信”的活动。他叫人在都城的南门竖了一根三丈高的木头，下令说：“谁能把这根木头扛到北门去，就赏十镒金子。”百姓对此感到惊讶，没有人去搬木头。商鞅把赏金增加到了五十镒。有一个人抱着试试看的心里将木杆搬到北门，果然获得了奖赏。

这件事立即传了开去，轰动全国。商鞅知道，他的命令已经起了作用，就把起草的新法令公布了出去。

新法的所有法律条文都直接而实用，毫不含糊；但同时一些条款过于严厉，近乎残酷无情。结果触犯新法的人比比皆是，有时一天就要处死七百余。人。但为了使国家振兴，秦孝公全力支持新法；而商鞅也像铁了心一样果决异常，虽赴汤蹈火，在所不辞。

新法执行了十年。通过新法的执行，秦国度除了原有法令的很多弊端，使秦成为先进、富强的国家，为日后秦统一六国奠定了基础。



商鞅在变法的实践中，以“徙木立信”为起点建立了法制的信用；为以后雷厉风行的执法行动树立了榜样，在整个变法过程中做到了有法可依，有法必依，违法必究的境地。

企业的生存发展，需要很多的基础条件，有些条件可以缺少，但唯独不可没有的是一个“信”字。正如韩国现代集团创始人郑周永所言：“一个企业发展受挫，可以爬起来再干，还有复兴的机会，而一旦名誉扫地，丧失信用，就永远翻不了身了。”



宽容气度：曾国藩三让同学

宽容就是宽宏大度，能容人、容事、容言、容过、容得、容失，也能容己。宽容是一种传统美德。古人关于宽容的言论很多，如“唯宽可以容人，唯厚可以载物”；“宰相肚里能撑船”；“得饶人处且饶人”，“退后一步海阔天空”；“知足常乐，能忍自安”等。

在现实生活和职场中，总免不了有意见相悖、言语碰撞的时候，只要不是原则问题，就应该主动退让，宽以待人，以心换心。这样才能始终保持平和、乐观、向上的心理状态。作为管理者，当属下因为非主观过失造成公司或个人的财产损失时，给予宽容理解会让员工产生真心的感激之情，并将这份感激表现在实际的工作中。

某部门经理在一次外出时，手提包被盗，里面除了常用的钱、卡等个人财物，还有公司的公章。当她又内疚又担心地站在总经理面前讲完所发生的事情后，总经理没有一句责怪之词，反而笑着说：“我再送你一只手袋好吗？你前段时间的工作非常出色，公司早就想对你有所表示，一直没有机会，现在正好机会来了。”

听到总经理温暖的话语，她的眼泪都要出来了，对老总的宽容理解表示了真诚的感谢。

由于老总以宽容的态度处理了这件事，使部门经理一直以来心怀感激，后来任凭



其他公司有多么优厚的待遇聘请她，她都不为所动。

●●●●●●●●●● ●●●●●●●●●● ●●●●●●●●●● ●●●●●●●●●● ●●●●●●●●●● ●●●●●●●●●● ●●●●●●●●●● ●●●●●●●●●● ●●●●●●●●●● ●●●●●●●●●●

在职场的人际交往中，宽容可以使人与人之间以诚相待，互相信赖，博取人们对你的真诚相助。有时，宽容能产生神奇的力量，能够让善于自省的人顿时悔过自新，产生奋发向上的力量。宽容也是一种工作方法，它有利于建立开放的舆论环境，广开言路。宽容也是一种精神和气魄，善于宽容和忍让的人，多为立志高远者。

●●●●●●●●●● ●●●●●●●●●● ●●●●●●●●●● ●●●●●●●●●● ●●●●●●●●●● ●●●●●●●●●● ●●●●●●●●●● ●●●●●●●●●● ●●●●●●●●●● ●●●●●●●●●●

在晚清历史上，有一个炙手可热的政治人物至今为众多的人所关注，他就是曾国藩。作为一个王朝的官吏，受到如此众多的人包括少年毛泽东的钦佩和关注是有原因的。曾国藩在道德修养方面的功夫简直到了化境。甚至在其年轻时，宽容大度的性情就已经表现出来，这从几件小事中就可以看出来。

曾国藩在长沙岳麓书院读书的时候，有一位同学性情暴躁，因为曾国藩的书桌放在窗前，那人就说：“我读书的光线都是从窗户进来的，让你遮着了，赶快挪开！”曾国藩果然照他的话移开了桌子。

曾国藩晚上掌灯用功读书，那人又说：“平常不念书，夜深还要吵闹人吗？”曾国藩听了就低声默诵。

不久，曾国藩中了举人。传报到时，那人更是大怒，说：“这屋子的风水本来是我的，反叫你夺去了！”在旁的同学听着不服气，反问他：“书案的位置，不是你叫人家安放吗？怎么能怪别人呢？”那人说：“正因如此，才夺了我的风水。”同学们都觉得那人无理取闹，纷纷替曾国藩抱不平，但曾国藩却和颜悦色，毫不在意，劝息同学，安慰同室，像无事一般。

从这里可以看到，青年时代的曾国藩的涵养与气度已经不凡了。

●●●●●●●●●● ●●●●●●●●●● ●●●●●●●●●● ●●●●●●●●●● ●●●●●●●●●● ●●●●●●●●●● ●●●●●●●●●● ●●●●●●●●●● ●●●●●●●●●● ●●●●●●●●●●

曾国藩作为晚清政坛上一个著名的人物，与其他政客有显著的区别，最主要的就是他非常注重自己的人格修炼，在仕途上韬光养晦，故虽常立于险地而能不败。

在人际交往中，宽容是必不可少的润滑剂，是衡量一个人气质涵养、道德水准的尺度。但是，宽容不等同于懦弱，也不等于丧失原则。否则宽容就等于纵容，变成姑息养奸的行为了。



礼尚往来：曾国藩拜年通情

中国人讲究礼尚往来，礼多人不怪。但真正送起礼来，不是一件容易的事。与上司或同事往来，即便对方愿意接受礼物，表面上也会装出非常不好意思的样子，以表现自己“廉洁无私”或“不在乎”。这就使得送礼成了一门学问。

其实，不必过分看重送礼。如果只有送礼才能表现“礼尚往来”，那就有些狭隘了。一个电话，一个祝福，对方生病时的一次探望都算往来。在此过程中同样可以进行良好的沟通，建立密切而不是亲昵的正当关系。一味送礼，只怕吃力不讨好，甚至自毁前程呢。

范是一家美资公司的总经理秘书，她直言她的老板 Craig 很反感用赤裸裸的送礼方式拉近关系的中国式交际。范亲眼看到过 Craig 将一个想靠送礼晋升职位的部门经理 Jacky 扫地出门的情景，当时 Craig 非常震怒，说：“你这是贿赂！你去看看墙上我们公司的信条！”

Craig 之前还挺欣赏 Jacky 的工作能力和灵活的手腕，他曾考虑过提升 Jacky，但认为还需要时日进一步考察。但很遗憾，Jacky 进公司已经 3 年，居然不知道公司的文化理念中第一条就是：“诚信、正直！”Jacky 送礼的结果当然是在公司待不下去了。

外国人不讲人情，那么中国老板怎么样呢？

小杨是个聪明稳重的小伙子，虽然念的不是名牌大学，但依靠父母的人脉和自己的优异成绩，毕业后进了一家福利非常好的大型国企。勤勤恳恳工作了三年后，小杨坐上了运营部主管的位子。但之后的八年，任凭小杨靠三头六臂解决了很多麻烦事，替领导背了不少黑锅，轮到晋升，小杨却始终离经理的位子有一步之遥。三十岁不到就做到董事长助理的小戴意味深长地对小杨说：“除了学历和工作能力，还要学会做人啊！”小杨顿有所悟。小杨的领导爱喝国酒，那年春节前夕，小杨拎了两瓶精装五粮液去拜年。领导一脸严肃地表示拜年可以，但绝不收礼！小杨差点就傻乎乎地把酒



拎回家了。还是小杨的老婆聪明，把酒往领导家的门口一搁就走了。第二年，小杨就被提拔为运营部经理了。

中国人不同于外国人，比较看重人情。即便个人能力很强，如果一点“表示”都不给领导，让他觉得你是个没有人情味的人，通常不会那么痛快地把好处给你，虽然他自己也觉得应该给你，但总觉得还缺少点什么火候！

人是社会的人，越是走向高处，人际关系就越复杂，对处理人际关系能力的要求就越高。做一个成功者，不仅要善于建立自我的人脉资源，更要懂得如何经营人际关系。

曾国藩是一个道德修为颇高的人，他对人际关系学的研究极为透彻，并且也做得很好。踏入仕途以来，一路从乡野平民走向二品大员，可以想象期间建立的人际关系是多么复杂。面对这些上上下下的关系，曾国藩是如果做的呢？从他对待过年的问题上，可看出一些端倪。

道光二十一年春节，是曾国藩在京度过的第一个春节。大年初一，他起得很早，作为翰林院的一员，他要参加黎明时在太和殿举行的朝祝大典。之后回到家中，拜见父亲。然后就出去到各处拜年。

他拜年的顺序是先拜老师，他们也多是朝中的大官，多在内城居住。这是曾国藩关系网的第一个层面。

拜完老师，曾国藩前往各处拜访湖南同乡，这其中不仅包括寓居京师的湖南籍官员，而且包括湖北籍的。这是曾国藩交际圈中的第二个层面。

第三个层面是所谓的“同年”，即同学。据《曾国藩日志》载，这又包括甲午乡试同年，及戊戌会试同年两部分人。这是曾国藩走向社会的关系基础。

对于不同层面的关系，曾国藩交往的原则有所不同：对于师长辈，在交往中贯穿一个“敬”字；对于乡辈同僚，在交往中贯穿一个“谨”字，保持距离，不过分亲近；对于同年，在交往中贯穿一个“亲”字。曾国藩说，同学情谊在所有亲情之外最相亲谊的这种感情淳朴而自然。因此，他对同年常常是有求必应，尽力而为。

从曾国藩拜年的记载中，可以看出他对人际关系是非常重视的，把握得极有分寸。



既有原则，又不失灵活性，的确让人佩服。

现代生活中，大家每天都面临激烈的竞争与沉重的压力，如何在这强手如云的环境中脱颖而出，成就一番事业，建立与维护好自己的人脉资源非常关键。人际关系好，人脉资源丰富，就意味着你的机会多，所能够利用的资源多，成功的可能性就越大。

第5章 巧妙赢取上级认可

——与上司和谐相处的策略

赢在办公室

赢



认真照办：毛泽东周恩来的心灵之约

在职场中，按上司的要求妥善地办好事情，是理所应当的。如果事事都不能很好地去完成，那就是个人能力的问题了，或者是另外一种情况，即没有充分理解上司的意思，没听明白，或老板没说明白。无论属于哪种情况，责任都是下属的，因为上司只要求看到事情的结果。

因此，在接受上司安排的任务之初，就应当把要办的事情搞清楚。没听明白，请上司再解释一下，不能不懂装懂。对上司的办事原则也要清楚。比如上司是个节省的人，你办事就不能铺张浪费；上司是个追求效率的人，你办事就不能拖拖拉拉。

森是一家私立医院的网管，平时负责采购有关电脑方面的设备。一次，老板要求协助解决彩超室设备的干扰问题。据操作人员讲，可能需要一台 UPS 即可。森想，这件事情简单，参考电脑使用的 UPS 即可。

但一查资料，发现并不那么简单。参考其他医院的解决办法，要求 UPS 能够提供正弦波输出，即无论在市电模式或者是电池模式，均可输出低失真度的正弦波电源；本身采取抗干扰设计；可接发电机使用等。针对这些不同于一般电脑用 UPS 的要求，显然不能再随便到电脑公司购买了。

森一边给电脑公司打电话，一边登录淘宝网站查看有关 UPS 的信息。发现网上符合这种技术要求的 UPS 是有的，且是专门针对医疗设备使用的，但是价格昂贵；况且不知道买来之后是否有效果。考虑老板办事一向要求“质量保证，低价采购”，这显然是冒风险的。

正好，这时电脑公司传来喜讯，说联系到一家专门解决医疗设备干扰的公司，能够提供专业设备。次日，电脑公司带来一种 UPS 设备进行测试，发现效果不佳。经判断，解决现在遇到的干扰问题可以不用 UPS，而是另外一种设备。他们又回去换了一种设备，测试效果良好，而且这种设备的价格也很实惠。

[illegible]

总之，给上司办事要具有较强的责任心和耐心，能够全面、周全地考虑问题；同时做事情也要注重效率，善于对工作进行监控。

[illegible]

这一不幸事故，使毛泽东、周恩来非常悲痛。毛泽东、周恩来等领导人一面发电表示哀悼，一面再次邀请赛福鼎·艾则孜率第二个代表团前来参加会议。9月15日，由赛福鼎率领的新疆第二个代表团顺利抵达北平。

23日早晨8点，周恩来给代表团打电话：“一切准备就绪，可以起飞，请你们去机场。”周恩来亲自将代表团送上飞机，并祝他们一路平安。

[illegible]

在职场中，与上司的配合是十分有讲究的。既要“唯命是从”，又不能不独立思考。对上司交待的事情，如果存在某些问题，要及时提出，请求协助解决，不能闷头自己想办法。同时，上司没想到的，自己要想到；上司没要求到的，自己也要做到。



也许上司什么也没要求，但实际上还是有一个要求：就是尽心尽力、尽善尽美。

服从变通：刘邓大军千里挺进大别山

与上司相处，得有全局意识。职位越高，其关注的局面越大，这就使得某些看似不合理的要求实际上是符合全局要求的。局部的牺牲换取全局的胜利是值得的。

但是，一些下属部门或下属职员，眼光局限于个人或小团体的利益，往往对大局要求不理解，不执行，或者对抗，造成企业全局战略难以实现，这是十分危险的。当然，不能否定的是，在执行过程中可以考虑实际情况，变通自己执行指令的具体方法和策略，这就是执行中的变通。

黄是某公司人力资源部经理。由于公司与部分员工签订的合同 11 月底到期，黄就向老总提出要及时和他们续签劳动合同。老总说快到年底了，业务忙，年终考核也没开始，暂时不要续签，以免造成员工情绪的不稳定。

一晃到了年底，业务忙得差不多了，考核也结束了，黄再次提出续签合同问题。但老总提出要对两个考核基本称职的员工缓签合同，而且语气坚决。看老总这样的态度，黄知道正面反驳是没有用的，于是婉转地说：“我明白您的意思，您缓签的目的在于警告他们要干好工作；可是《劳动法》中并没有‘缓签’的说法，他们已经有两个月的事实劳动关系了。要不这样，先和他们签一个三个月的短期劳动合同，这可以起同样的效果，您看合适吗？”老总还有些迟疑。黄继续说：“假如在接下来的一个月的时间内，他们的表现仍然不能让您满意，就可以顺理成章地辞退他们。这既符合《劳动法》，员工也没有什么可抱怨的。”老总低头思考一阵，没有提出反对。

还有一次，公司进行保险基数申报，总经理问黄有没有好的办法少申报基数，减少公司的成本支出。黄说不行，并解释说：“我理解您的想法，可是假如我们那样做，被劳动监察大队检查到了，不但要补缴所有的保险，还可能要被罚款呢。再说，如实申报对员工也是个激励，对稳定人心是有帮助的。”老总最终打消了这个念头。



作为一个公司的中层管理者，既要清楚了解下情，也要对上面的意思摸透。这样，在执行上面的指示时，不但能够达到目的，还能将工作做得更好。不经思考，盲目按照上面的意见办事，如果事情的结果事与愿违，老板不会反省自己，反而会责怪下属不会办事。

所以，作为中层领导，面对上面安排的任务，学会独立思考是必要的。特别是上面只给了一个简单而明确的要求，没有指出详细的执行细节的时候。

1947年7月29日，在鲁西南战场上，刚刚指挥完羊山集战役的刘伯承、邓小平收到一份紧急电报。电报是由毛泽东亲自起草的，大意是：“现陕北情况甚为困难，如陈赓谢富治及刘伯承邓小平不能在两个月内以自己有效行动调动胡宗南军一部”，“陕北不能支持”。

接到这份电报前一个月，也就是6月30日，刘邓大军12万人马刚刚强渡黄河，开进鲁西南。也就在鲁西南战役取得节节胜利的时候，毛泽东意识到：刘邓大军只有迅速直插大别山地区，直逼南京、武汉，才能全面打乱蒋介石的战略部署。于是，1947年7月23号，毛泽东致电刘邓：“下决心不要后方，以半个月行程，直出大别山”。这时，晋冀鲁豫野战军主力部队经过一个月的连续作战，已经极度疲劳，而且伤亡较重，亟需休整补充。28号，刘邓给中共中央军委回电，如实地陈述了部队存在的困难，希望能在内线继续作战一个时期，等时机更为有利时再向大别山挺进。但是，紧接着，29日，毛泽东就亲自起草了这份标有三个A字（紧急、绝密）的电报。

事关大局，不容踌躇。收到3A级电报后的第9天，1947年8月7日黄昏，刘邓大军12万人马，在一百多里宽的地面上，开始了千里跃进大别山的壮举。

刘邓野战军兵分3路，先敌越过陇海路，连续急行军向大别山挺进。蒋介石误判解放军是北渡不成而被迫“南窜”，遂以20个旅分路尾追，另以4个旅在平汉路侧击，企图歼灭解放军于黄泛区。那里遍地淤泥，没有道路，刘邓野战军冒着敌人飞机的轰炸顽强奋进，于8月17日越过宽达30多里的黄泛区。接着，又渡过涡河、沙河、洪河，甩掉国民党军的尾追。敌人恍然大悟，紧急布防，意图阻拦大军前进。为了加快行军，刘邓野战军炸毁或埋藏了重装备。28日，解放军全部渡过淮河，进入大别山区，立即组织部队实施战略展开。截至9月30日，先后解放县城24座，并在17个县建立了民主政权，依托山区安置了后方，胜利完成了大别山区的战略展开，开辟了大别山根据地。



刘邓大军千里挺进大别山的战略行军盘活并明朗了中原战局，把战场从解放区引向蒋管区，揭开了战略进攻的序幕。倘若当时行动迟疑，患得患失，恐怕既不能缓解陕北的压力，且自身也会被陷入黄泛区不得自拔。

企业是一盘棋。要想赢得对手，整体的战略布局非常关键。为了达到整个战略意图的实现，局部利益的牺牲和舍弃有时是必要的。作为战略意图的执行人，不能站在上层的对立面。对立和反抗只会造成全局利益的丧失，那样棋就输定了。

不懈进取：士别三日，刮目相看

在职场的岗位上，并非每个人都有高学历；有高学历也不等于有高能力。倒是有些人知识水平并不高，办事能力却很强，业绩卓越。但无论哪种情况，以现有的知识和能力，如果停滞不前，是不能满足工作需要的。这就使得学习成为职场中永恒的主题。

职场中学习的主体不同于赋闲在家者，学习的特点也不同于在校时那样强调知识体系、理论性和系统性。职场学习有明确的目的，那就是不断提升自己解决实际问题的能力。在学习内容上也是多方面的，包括专业的学习，也包括做人和做事的学习。懂专业才能胜任自己的工作；重修养才能搞好人际关系；勤做事才能在实践中获得智慧。

某人力资源机构对比两年间（2007—2008）岁末职业调查的结果显示：充电、再学习以提高自身的职业竞争力成为最多的新年职场愿望；“改善自己和同事老板的关系”也成为比重较大的选择。

调查结果显示，对比去年，当前白领们的职业心态较以往更为平和。首先是打算跳槽的少了，要内部成长的多了，可见人们追求职业发展方式从简单一跳了之向更重视现有职业的完善转变。另外一个变化是希望“工作时间减少”的从之前的2%上升到现在的5%，工作和生活的平衡被认为更有利于个人发展和完善。

虽然要充电培训的比例从43%下降到38%，但仍是首要选择，只是人们将愿望更多地分配到其他方面的均衡发展上，如要“改善和同事老板的关系”的比例从3%上升到了8%。



对此，人力资源专家指出，“改善和同事老板的关系”的愿望之所以加强，是因为随着职场竞争的加剧和办公室权利斗争的演变进化，有关调查数据显示，目前大多职场团队气氛平平淡淡，互不干涉的占到绝大部分，有43%则表示“明争暗斗、钩心斗角”；认为自己所在团队“团结互助、轻松愉快”的只有25%。可见，目前职场上同事关系和团队氛围的气象指数不容乐观。

从这份调查报告可以看出很多东西。大多数人都已经认识到，无论是出于晋升的目的（提高知识和能力），还是想改善与同事、老板之间的关系（提高道德修养），学习都是必不可少的一个途径。要想在工作中有所建树、有所创新，不落伍掉队，不贻误事业，不错过发展的良机，学习就是必需的，而且是应贯彻始终的。

东吴大将吕蒙，15岁时就跟着姐夫邓当打仗，英勇善战，屡建战功，31岁升中郎将。但吕蒙最初的文化水平很低，每逢给孙权上奏，只能口述或让人代笔，有时难免词不达意，让孙权哭笑不得。孙权因爱惜吕蒙的才干，一面批评他不应托辞军务繁忙而不求上进，一面积极劝说吕蒙抓紧时间读书，并以自己体会相开导，令吕蒙深为感动。受到孙权鞭策，吕蒙发奋读书，而且进步很快，打仗的战略战术也应用得更加娴熟。

周瑜死后，鲁肃接替周瑜为都督。鲁肃知道吕蒙原是一个没文化的人，就想借机羞辱他。一次，路过吕蒙驻防的地方，就顺道去看吕蒙，有意提出很多战略上的问题问吕蒙。本以为吕蒙会瞠目结舌，却不料吕蒙对答如流，特别是在如何对待镇守荆州的关羽的问题上，吕蒙讲了五条对敌之策，很有见地。鲁肃大为惊喜，拍着他的肩膀说：“我原来认为你只有武略，是个粗莽的武夫，今天一番谈话，才知你是一个有学问有见识的人，你呀，已经不是当年的吴下阿蒙了！”吕蒙也幽默地说：“士别三日，当刮目相看啊。”

后来，孙权袭取荆州，吕蒙居功至伟。

历史上，吕蒙是一个足智多谋的人。他的谋略既来源于实战，也与后来的发奋读书分不开。通过不懈的学习，吕蒙的思维更加明晰，谋略应用也更加灵活多样，这在取荆州的战役中充分表现了出来。

“腹有诗书气自华”。在职场中，有真才实学的领导者，才会叫人真正佩服；对于



一个普通员工，也只有通过学习不断提高自己，并不失时机地崭露头角，才能在竞争中获得领导赏识，博得晋升和加薪的机会。



化解危机：纪晓岚自嘲消君怒

古人云“伴君如伴虎”，是因为君主有绝对的权威，忤逆了君主的旨意是有杀头危险的。因此，古代的大臣在君王面前都学会了“战战兢兢”、“如履薄冰”，不敢错说一句话，不敢错行一件事，总结了大量的君臣相处之道。

如今，这种基于等级的利害关系依然存在。作为领导的下属，出言不逊，做事不当，也会有被领导小惩大诫、甚至辞退的危险。这也使得与领导和谐相处成为一种值得探究的艺术。

与领导相处，非常重要的一个原则是维护领导的权威。内部场合要遵循此道，在社交场合，面对大庭广众更要处处留意，把面子留给领导，责任自己担当。偶有失误，要能够化解危机，化险为夷。

在新产品动员会议上，产品经理向公司各部门领导汇报了新产品营销方案的基本思路，并对各相关部门提出协助需求。总经理对产品经理的报告非常赞同，当场拍板按该方案执行，并且给产品经理颁奖，要求各部门给予配合。

可是奇怪的事情发生了。走出会议室后，很多人就开始摇头，回到办公室把文件往桌面上狠狠一甩：“什么东西啊，简直是无理要求。谁做得到啊。”“算了吧，先放到一边去。”总经理起初不以为意，可是三个星期过去了，生产部、销售部、企划部，各部门都没有拿出任何东西来——他们根本就没有任何行动。

总经理认识到，可能是裁决过于独断，没有给生产总监和销售总监面子；于是召开了二次、第三次会议。各部门仍然没有行动。这回，轮到总经理脸上过不去了。他单独把产品经理请到办公室，冷静地问道：“你觉得你的方案到底怎样？”产品经理知道总经理比较中意自己的方案，但是得不到其他经理的配合；因此谨慎地回答：“我再检讨检讨，其实我觉得生产部、销售部对我的方案提出的一些意见是有道理的，我



想找他们再商量一下，进一步将方案完善一下。”

生产总监、销售总监看见总经理单独邀请产品经理商量，当然明白用意；所以当产品经理以谦虚的态度过来找他们协商方案时，他们开始彼此接纳对方的意见，很快达成一致。

总经理再度召集会议，大家都同意新的方案。因为在新的方案中，产品总监、销售总监都把自己的意见融入了产品经理的方案中，他们都觉得现在这个方案更合理、更可行。因此，会议结束不到一周，新产品的研发已经有了质的推进。

在中国企业里，各位领导的面子可以说是企业中最重要、最值钱的东西了，可谓“兹事体大”，忽视不得。这不能说完全就是爱慕虚荣，“面子”问题所表达的实质要求其实是包容和尊重，不照顾面子，就等于不尊重意见，带来的后果就是矛盾的激化，工作的内耗。

类似的问题还有老板的“风头”问题，那是应该他来出的；你即便有功劳，也应将其归功于领导的栽培，大家的支持。居功自傲，目中无人，必将自毁前程。

据说有个中秋节，乾隆皇帝在御花园召集群臣赏月。明月当空，君臣济济，其乐融融，乾隆不禁诗兴大发，指名要与纪晓岚对句集联，以助雅兴。

乾隆自恃才高，文思敏捷，先出上联：“玉帝兴兵，风刀雨剑云旗雷鼓天为阵”。吟罢，踌躇满志地注视着纪晓岚，看他如何对下句。

纪晓岚沉思片刻，从容对道：“龙王设宴，日灯月烛肴海酒地作盘”。

凭心而论，纪晓岚的下联对得不仅工整，气魄也大，较上联有过之而无不及。乾隆一听，脸上得意的神色顿然失尽。

纪晓岚察言观色，一看不对，立刻明白了乾隆的心思。他随即出言自嘲道：“皇上贵为天子，故风雨雷电任凭趋策傲视天下；微臣乃酒囊饭袋，故视日月山海都在宴席之中，不过肚大贪吃而已。”乾隆听了，顿时转怒为喜，又得意起来了，对纪晓岚笑着说：“爱卿饭量虽好，如非学富五车之人，实在不能有此大肚。”

一场领导的面子危机就此化解。



纪晓岚是清朝有名的一个才子，头脑灵活，机灵善变。在与皇帝的长期相处中多次凭借一张巧嘴化险为夷。

结好领导，很关键的一点就是必须给足领导面子。这不是尊卑问题，是由领导者地位决定的，因为领导在众人面代表的就是威信，驳了面子，就是冒犯了威信。对于同级，要懂得包容、尊重，这不仅是面子的问题，也是集思广益的领导方法问题，对大家都有好处。

坦诚相见：潘美直言收袁彦

金无赤足，人无完人。由于不小心或者没有意识到，谁都有工作失误的地方。而且，人与人之间总难免存在猜忌，即便有良好的沟通，误会也在所难免。一些失误和猜疑多数情况下不会发作，但一旦发作，彼此认真追究起来，就会出大问题。

面对人际关系中的这些隐形炸弹，要学会如何来处理。如果确属于自己的错误，只要能够坦诚面对，拿出足够的勇气去承认它、面对它，不仅能弥补错误所带来的不良后果，也能及时换取对方的理解和宽恕。刻意隐瞒，一旦发现，问题的性质就变了样，灾难就爆发了。

某公司财务处小李一时粗心，错误地给一位请病假的员工发了全薪。发现这个失误后，他首先想到的是瞒天过海，蒙混过关，不让老板知道，否则一场责怪在所难免。于是他找到那位员工，说必须纠正这项错误，请他退回多发的薪金。但那位员工竟然断然拒绝，说公司发多少就领多少，错不在他。小李很气愤，他明白这位员工是认定这件事不会公开，索性占个便宜；否则，老板知道，责怪的也只会是财务。小李平静地说：“那好，既然这样，既然是我的错，我就到老板面前主动承认。”

就在那位员工还站着发呆的时候，小李已经走进了老板的办公室，把事情的前因后果说个明白，承认是自己犯了错误，请求原谅和处罚。老板听后虽然大发脾气，但却说这是人事部门的错误。小李重复地说这是他自己的错误。老板又指责会计部门的疏忽，小李又解释说不怪他们，实在是他自己的错。老板又责怪起与小李同办



公室的另外两个同事来，可小李还是坚持说是他自己的错，并请求处罚。最后老板不生气了，说：“好吧，是你的错，可那小子也太差劲了！”

这个错误就这样被透明地化解了，老板没有追究任何人。自那以后，老板更加看重小李了，因为他能够知错认错，并且有勇气不寻找借口推脱责任。

事实上，一个人勇于承认自己的错误，不仅可以消除自己的罪恶感，而且有助于自信心的重建，避免相同的错误再次发生。卡耐基说过：即使傻瓜也会为自己的错误辩护，但能承认自己错误的人，就会获得他人的尊重，而且有一种高贵怡然的感觉。

宋太祖建隆二年（公元961年），赵匡胤虽然坐上了皇帝的宝座，但当时国家仍是军阀割据的分裂状态。《宋史》载：“陕帅袁彦凶悍，信任群小，嗜杀黠货，且缮甲兵，太祖虑其为变”。袁彦这个人，因不服赵匡胤，就不去朝觐。其他人也都把眼睛盯着袁彦，“静观其变”，就看赵匡胤到底能把袁彦怎么样。

对此，赵匡胤既恼火又担心，所以决定先处置他，杀鸡给猴看。但派谁去才能办好这件事呢？此时，他想到了潘美，他认为潘美有勇有谋，完全可以去办好这件事。行前，太祖密令潘美，如果事情不谐，可以除掉袁彦。

潘美受命之后，心想，杀袁彦并不是好办法，于是不带一兵一卒，单人独骑来到了陕西袁彦军中，对袁彦坦诚相见，耐心说服、讲明道理。袁彦见潘美如此胸襟，十分感慨。本来他对赵匡胤疑虑重重，怕的是前往朝觐一定有去无回。正是由于这番猜忌，所以才故作强硬姿态。潘美的坦诚相见，让他看到了赵匡胤的诚意，于是“是秋来朝”，就在这年的秋天，跟随潘美朝觐了宋太祖。

宋太祖高兴地说：“潘美不杀袁彦，能令来觐，成我志矣！”

宋太祖收服袁彦，最终靠的不是武力，靠的是彼此坦诚相见。很多的人际关系中猜忌都是双方的，互不信任，一旦一方主动表明心迹，让对方了解，矛盾就豁然开朗，冰消瓦解了。

职场之上，如果沟通渠道不是很畅通，同事之间、上下级之间就容易出隔阂和矛盾。事情隐忍不发，终归是个隐形炸弹，一旦触发，后果严重。暗自心存疑虑，不如



及早坦诚相见，当众“拆解”，以化险为夷。担心撕破情面，犹豫不决，其结果必将是两败俱伤。



乘兴而谏：荀息游戏劝灵公

在一些会议的决策讨论中，通常是老板的一言堂。说起话来一言九鼎，义无反顾，下面只有坚决执行的份。当然，也有喜欢民主的，会征求大家的意见。至于同意不同意，那还是他说了算。

自古以来，效忠君主的大臣们总结了很多向上司进谏的秘诀，很多现在用来都行之有效，可以借鉴。在电视剧里，常常看到一些大臣冒死相谏，如今不会了；相反，对于热心建议的员工，老板会认为其为公司着想，即便没有结果，也会给老板留下好印象。但是既然劝谏，总希望成功，要讲究技巧。

十一期间，某公司老板提出组织员工度假休息，并将活动的组织工作交给了人力资源部。人力资源部虽说人手挺多，但节前大家手头上处理客户的业务一个接一个，根本就没有人具体落实这件事情。经理知道小刘是个新手，便把这项工作交给了他，要求次日拿出具体方案。

“还是去温泉度假村吧。”下午开会时，老板忽然一语定乾坤。听老板这样说，本来热烈的气氛一下子又冷了下来。他说的这个度假村大家已经去过好多次了，假如再去那个地方，不仅达不到放松休息的目的，还会引起一部分员工的怨言。而小刘作为具体交代负责的人也将难免受大家的埋怨。但怎么劝说老板改变主意呢？

小刘没有当场提出自己的看法，而是把老板的建议一一记在本子上。开完会，用了整整一个晚上拿出另一套出游方案，并在第二天一早送到老板的桌上。下午，老板果然改变了自己的决定，同意了小刘的方案。这次出游，大家玩得很开心，老板也满意。



上面的案例中，老板当场宣布自己的意见，事出突然，一时让人无法提出反对意见；而且当场反对，驳了老板面子，显然不合适。小刘采取了先领会老板的意思，然后根据大家的意向提出独立见解，书面报呈，让老板有了重新考虑和决定的机会。只要理由充分，老板自然会改变初衷。

春秋时期，晋灵公为贪图享乐，想建造一座九层高的豪华楼台，且不允许任何人提反对意见，说：“进谏者，杀无赦。”既然大王已经有言在先，大家想进谏都不能了，怎么办呢？

大臣荀息知道情况后，做了一番准备，然后去见晋灵公。荀息笑嘻嘻地说：“大王，我会玩一个把戏，您想不想看？”晋灵公好奇地问：“什么把戏？”荀息说：“我能拿十二颗棋子搭成一个台，然后在台上垒九个鸡蛋。”晋灵公一听觉得有趣，就让他表演。

荀息蹲下身子，不慌不忙地拿出棋子和鸡蛋，把十二颗棋子慢慢叠起来，再将鸡蛋一只只往上放。在旁边观看的人紧张得连大气都不敢出，晋灵公也忍不住惊呼：“危险，危险啊！”荀息一见时机成熟，便顺着晋灵公的话头说：“这点危险算什么，还有比这更危险的呢！”晋灵公问：“还有更危险的？你说说看。”

“就是大王要筑九层高台的事啊！筑这座九层高台，老百姓得花三年工夫。在这三年里头，男人不能耕田，女人不能织布，大家吃的穿的从哪来？到头来劳民伤财，老百姓肯定会怨恨大王。而且，国库一旦空虚，邻国就会乘机来攻打我们，这样下去，总有一天会国破家亡的。到时候，您站在这座九层高台上还能望见些什么呢？”

晋灵公听后，恍然大悟，马上下令停止筑台。

古人是很善于讲故事的，常常借古讽今，拐弯抹角地向君王进谏，忠肝义胆让人钦佩。荀息进谏的方式尤其精彩，他采取了玩游戏的方法把晋灵公套入局中，借助一个惊心动魄的游戏，让灵公很容易地将游戏的危险性和筑高台的后果联系起来，在此种心理下承认了自己做法的危险性，从而放弃了自己的行动。

喜剧大师卓别林曾说：“学会说‘不’吧！那你的生活将会美好得多。”虽然说“不”是一件难事，但越是难事，越见聪明智慧，越会有好的结果。



逆鳞而行：赵普直语进忠言

直言不讳本来是一种美德，是一种坦诚相见的为人之道。但是现实生活中有多少人还在“直言不讳”？人们面对的大多是“温文尔雅”、“彬彬有礼”、“绵里藏针”、“当面一套，背后一套”……世俗的教条把人变得像戴了假面，不可捉摸。

但不可否认，生活中仍然有一些襟怀大度、涵养深厚的人，尽管忠言逆耳，仍然听得进去。对有这样品德的老板说话，不妨直言。但无论如何，在上下属关系的规范下，说话还是要讲究态度和方法的。

林是一家广告公司的广告策划人。老板为人和善，是一个心胸宽广的人。往常，老板对下属也是一视同仁的，不论是谁，有功劳就奖励，有过失就惩罚，绝不颠倒是非。遇到这样的上司，林感到工作很放心。

一次，老板给公司的每个人都分配了一个广告策划案，方案被选中的人不但可以得到 5000 元的红包，还有机会升为企划部的新任经理。

林因为是几个人中资历最老的一个，且又曾拿过奖，自认为应该是最有希望的人选。于是，她非常努力地构思、找资料，终于完成了一个较为满意的策划案。那天由于工作晚了，竟忘了给抽屉加锁就回了家。

第二天，评选会就要开始了，可林怎么也找不到那份策划方案。正当林欲哭无泪之时，老板出现了，手里拿的正是她的方案。但出人意料的是，他宣布获选的却是一个新来的员工——据说是老板的侄女。林的心里充满了愤怒和委屈。但就在这时，林突然记起那份策划中有一个数据当时估算错了，由于那天实在太累了，所以想第二天再修改。这回总算抓住了翻身的机会。林大声地告诉了老板事情的真相，以及创作策划案灵感的由来。老板边听边质疑地看着一脸羞愧的侄女，终于明白了一切。第二天，那位女孩便“消失”了，而林则成了新的部门经理。



在生活中我们发现，襟怀宽广的人往往也正直无私。因为他可以敞开心扉给人看，所以能做到与人坦诚相见。有这样的上司，是公司之幸事；有这样的上司，还有那个职员不努力做事呢？胸有城府的人似乎有计谋，却不知大智若愚。总是虚荣心、自尊心作怪，这样的领导管理下的企业难成大气。

宋太祖赵匡胤是个心胸开阔，豁达大度的人。因为宋太祖有这种个性，赵普陈述自己的意见时往往说话很直率，不畏逆龙之鳞。

宋太祖初即位时，曾多次微服出游，以了解社会人情；或者就是到大臣家里访问，时间诡秘难测。因此，赵普在退朝之后回家，常常不敢马上将朝服朝冠脱去。

一日，赵普回家之后，天降大雪，赵普想在这样的天气该皇上该不会出宫了。过了很久，忽听有敲门声，赵普急忙起身开门，看见正是太祖立在风雪之中。

赵普把太祖接进内堂，挑旺炭火，设宴款待。然后从容问道：“半夜三更，天气如此寒冷，陛下为什么这个时候降临寒舍？”

太祖回答：“我夜里睡不着呀，一榻之外，都是别人的地盘，因此前来你家求教。”

赵普说：“陛下是不是嫌目前的大宋江山还不够大？现在南征北伐正是时机。臣想听听陛下的高见。”

太祖说：“我打算北伐太原。”

赵普沉默良久，然后才说道：“这是臣不敢想象的。”

太祖追问原因，赵普回答：“太原阻挡着西北二边（西夏和北辽），如果我们打下太原，那么西北二边忧患就只有我们自己来挡了，为什么不暂且留着太原，等到将其他诸国削平之后再再来收拾它呢？一个弹丸大的地方，还怕它跑了吗？”

太祖大笑道：“我的意见也正是如此，刚才不过是试试你罢了！”于是放弃了攻打太原的决定。

赵匡胤和赵普虽然是君臣关系，然由于宋太祖胸襟宽大，不拘小节，所以赵普才能够直言相告，从不曲曲折折。君主宽容，做臣子的自然知无不言，言无不尽。

职场之中，如果老板个性豁达，对员工是好事情。下属可以大大方方地直陈己见，纠正老板的过失。在此开明的言路下，相信企业必能少走弯路，避免风险和损失的发



生。然而，老板与下属之间的特殊关系决定了这种坦率的沟通方式并不容易建立。能否建立这种理想的沟通方式，一方面在于老板的个人修养，另一方面就是管理制度上的事情了。

敢于担当：左宗棠收复新疆

敢做敢当，是一种完美的人性表现。所谓担当，就是一事当前勇挑重担、敢于负责。在任务、矛盾、困难、风险和挑战面前，胆小的人，逃避责任的人只会退缩，只有敢于担当的人才会站出来。担当更是一种境界。没有崇高的思想境界，没有一定的品德修养，是难有担当精神的。

在职场中，如果一个人有能力，有血性，相信在面对一些困难局面时，是不会沉默不言、低头回避的；在面对一些事故的责任时，也不会一味敷衍塞责，自我开脱。这样的人是企业的脊梁。

涂小姐是某公司广告部的职员。在公司新一轮的广告宣传中，广告的载体以公共汽车车身为主，图案是公司聘请的某香港歌星的大幅照片。可是，当部分广告样张印上公共汽车车身后，发现歌星的头部刚好位于车窗的位置，当车窗开启后，歌星的人和身子就被分隔了，远远看去效果很差。

公司董事长对这次广告事件非常生气，当着广告部员工的面狠狠地批评了广告部主任。当同事们都在一边倾听时，涂小姐挺身而出，主动承认广告策划是主任的意思，但是图案的大小和排列不当是自己的疏忽。当她承诺会在最短的时间内交出新的广告案时，董事长便没有继续斥责主任。被批得灰头土脸的主任总算挽回了一点颜面。

后来，广告部主任升迁，登上公司经理的位置，面对广告部主任的空缺，新经理毫不犹豫地提拔涂小姐为广告部主任。

深明大义、勇于承担责任是一种良好的品格。这种对自己、对工作、对公司负责



的态度也是很多领导非常看重的一个方面。技术方面的能力可以培养，而这种勇于担当的精神却不容易得到。

清乾隆时期，清军平定西域大小和卓叛乱，收复天山南北，将这片广袤的地区命名为新疆。同治六年（1867年），匪首阿古柏在英帝国的支持下侵入南疆，自封为王，国号哲德沙尔汗国，宣布脱离清廷。1871年，俄国也乘机出兵占领时为新疆军政中心的伊犁地区，加紧与英国争夺中国西北边陲。

面对新疆的局势，清廷上下有两派观点，李鸿章认为：“新疆乃化外之地，人烟稀少。新疆不复，与肢体之元气无伤，收回伊犁，更是不如不收回为好。”如此谬论，难怪慈禧太后都没听。

李鸿章的宿敌，时任陕甘总督的左宗棠慷慨陈词：“天山南北粮产丰富，瓜果累累，牛羊遍野，牧马成群。煤、铁、金、银、玉石藏量极为丰富。所谓千里荒漠，实为聚宝盆地。”他认为，收复新疆，“胜固当战，败亦当战。倘若一枪不发，将万里腴疆拱手让给别人，必将中华民族的千古罪人。”

左宗棠收复新疆的强硬主张，最终得到了两宫皇太后的首肯。慈禧任命他为钦差大臣，督办新疆军务。左宗棠连夜出京，前往甘肃兰州做出征准备。他首先撤换了一批骄横荒淫的满洲军官，整顿了队伍，率领六万湖湘子弟从兰州出发，移驻肃州，这一年是光绪二年（1876年）春天。

一年后，新疆全境收复。左宗棠收复新疆是晚清历史上最扬眉吐气的一件大事，是晚清夕照图中最光彩的一笔。左宗棠也借此进入了中国历史上民族英雄的行列。

在晚清三杰中，以李鸿章的品格最差，曾国藩以道德涵养高居中，独左宗棠能以国家利益、民族大义为重而深为后人钦佩。其抬棺而战、收复新疆的壮举长期以来为国人所称道。

身在职场，从个体看，每个人都有自己的责任和义务；从整体看，不论事情是不是你的责任，只要关系到公司的利益，就要毫不犹豫地加以维护。在老板的心目中，他的员工首先应该是一个负责任的人。凡事积极主动、勇于挑战、勇于担当的员工，老板会从心底里欣赏你、认同你、接纳你，唯其如此，才有升迁和成就一番事业的机会。



坚持正道：魏征硬气谁能敌

有大量的案例揭示向老板轻言“不”的危险，这是不正常的。职员是企业中的一份子，要对自己责任范围内的工作负责；经理人是老板任命的经营者和管理者，为了老板的利益协助老板管理和运营企业。他们有自己的义务，同时也有献言献策的权利。过于强调维护老板的权威，实际上是否定了在某些问题上与老板争论的权利。

老板也会有错，错了是常事。执行老板的安排是义务，但同时也必须坚持自己的正确意见不放弃，如果认定是对的，那就坚持自己的判断，咬牙坚持原则，最终也有 80% 的概率赢得老板的支持。即我服从，但我坚持；我执行，但我保留意见。

经理是个急脾气。一天，经理收到 BAI 的一封邮件，说的一个多月前安排的一项工作，之前已经反复讨论过，并且已经决定了执行的。所以一看还是讲这个问题，经理就有点不耐烦。眼见办公室已经没剩几个人了，于是毫不顾忌地冲到 BAI 面前责备一通：“这件事情怎么还在讨论，为什么不去做？为什么没有从专业、可操作的角度去做？”

BAI 一脸固执地望着经理，办公室里能干麻利的小姑娘都被经理的嗓门吓得面如土色。经理强调着她的逻辑，BAI 坚定地拒绝着。经理有些不耐烦，想迅速结束这个争论，就问 BAI：“那你的决定是什么？”她毫不犹豫地说：“我的决定就是我还是不会按照你的想法做！”“哼，厉害呀！”经理心想，索性刨根问底地问她的逻辑，仔细听下来，觉得很有道理。经理也看得出在每个细节点上，她都做了很多分析。在她的坚持下，经理看到了一个在自己和她的方案之上的一个更好的解决方案。

经理走到 BAI 面前说：“你知道吗？我最喜欢的就是你那股子坚持己见的劲儿。如果你只是简单地听从了我的意见，我不会那么佩服你。正是因为你总是有你的原则，让我有了更多的思考，看到了更全面的角度。”BAI 说：“那我给你提个意见啊：你能不能不要冲进来就那么大嗓门地说话？我是不怕你的，但你别把旁的小姑娘吓坏了……”



这真是职场的一件趣事。经理性情虽急，却不失理智。一场争吵并不带恶意，一方刨根问底，一方固持己见，毫不相让。看起来是一场争吵，实际上是一场特别的讨论。如果职场老板中多些这种性情中人，工作中倒也有一番乐趣。不过，这可能是女上司和女职员之间特有的故事。

贞观元年，右仆射封德彝为检点使，检点府兵。因为兵力不足，封德彝提议把十六岁以上的中男也检点入军（在唐朝，不同年龄的人有不同的叫法，为国家承担的责任也不一样。新生为黄，黄口小儿就指这个年龄；四岁为小，四岁就是小孩了，在户籍册上要注明。到了十六岁，就是中男，是半大小伙子了。二十岁为丁，就是成年人了。二十岁就要承担国家的兵役）。现在既然形势所需，皇帝就同意了封德彝的建议。但敕书连发了三四次，此时主管门下省的魏征就是不签署同意，上奏提出的反对理由大概就是中男身体没有长成之类。封德彝也不示弱，说中男也有长得很强壮的。

太宗于是大怒，继续出敕，魏征还是不签。唐太宗没办法，只好把魏征和门下省负责人王珪都招来开会。太宗声色俱厉地说：“中男要是身形矮小，自然不会点入军中。若体貌魁伟，当然可以征发。你这么固执，简直不可理喻！”魏征正色说道：“竭泽取鱼，非不得鱼，明年无鱼。”魏征此言是从国家的长远利益来看待征兵问题，意思是不能把年轻人都点了兵，都点了兵，赋税怎么办？以后再需要征兵怎么办？不能把人力一下子用完啊。国家治理要有长远规划，不能只看眼前。道理很简单，一讨论就明白了。太宗最终下令，禁止下发这个文件，还奖赏了魏征和王珪。

这也是一场君臣之间的讨论，属下一方是魏征，一个似乎分不清尊卑、固执己见的人。但实际上，魏征之所以敢于坚持，因为他站得高看得远，他的话有说服力。

唐朝特别是太宗时期的理性行政是政治清明的一个突出表现。除了太宗本人非常开明以外，在制度上也比较完善，突出的一点就是设立了门下省这个审核机构。门下省的工作就是审核皇帝的命令，看它对与不对，对了就发给尚书省执行，不对就驳回起草诏令的中书省。魏征的意见之所以总是那么多，就是因为一直到死，他都是门下省的官员或负责人。

现代企业管理制度中，职员和老板之间的关系有时过于强调尊卑，事事听老板的裁决，以老板的意见为重，老板犯了错也不敢提醒。这显然忽视了对老板的一个制约机制。古代的唐朝尚能设立门下省审核皇帝的敕书，为何现代企业里面不能有这个约定呢？看来，国人的文化观念中，还是缺乏平等的意识。



低调内敛：曾国藩升迁的顺风路

职场的升迁之路通常不会是一帆风顺的。很多人一旦当上管理者，就自信心、虚荣心膨胀，对下属的态度也跋扈起来，对同僚也显露出沾沾自喜、雄心万丈的样子。如此对下属、同僚树敌，长此以往，没有不败的。

对于一个刚从学校毕业或刚进入公司的员工来说，拿出成绩给上司看诚然重要，还有更重要的是做好自己的人，即边做人边做事；等升到中层管理阶层时，要多做人少做事，学会放权，知人善任，同时仍然要边做人边做事。总之，升迁的路途中，做好人是须臾不可离的。否则，在升职过程中形成的同僚和上下级关系的变化会很快将一位职场新秀掀翻在地。

Li 和 Tang 同一批进入公司，在上岗培训时就建立起友谊，3 年多来二人早已成“死党”。最近，Tang 被公司提升做了部门主管，成了 Li 的上级，两人的关系平衡被打破了。

一天，市里领导到公司检查工作，由 Tang 的部门负责接待和工作汇报会的筹备。Tang 安排了 Li 布置会场，结果出了一个大纰漏，Li 把某市领导座牌上的名字打错了，幸亏 Tang 及时发现并改正。在当天的工作总结会上，Tang 当着部门同事的面，对 Li 进行了严厉批评，让 Li 顿时面子上下不来，觉得“死党”太不够意思了，忍不住顶了两句嘴。

想到以前亲密无间的日子，看看现在 Tang 说话的语气，Li 很伤心，心理暗暗起了反抗：“你以为自己很好吗？还‘喝令’我去你的办公室，真把自己当领导呀。想让我向你低头认错？可以。等我把你的糗事让所有人都知道以后，你再等着我去你办公室吧！”

虽然心中不快，下了班，Li 还是来到 Tang 的办公室。见 Li 来了，Tang 一改会议上冷峻的面孔，笑脸相迎，拉过 Li 的手，按坐到自己的椅子上，说：你能来我很高兴。会议上面对大家，我是上司，需要公事公办。既然咱坐上了这个位置，就该像个



样。以后的工作，还指望你多多支持呢！不过，私人场合，咱们还是像从前一样，好不好？”

一番贴心的话语，让 Li 顿时怒气全消，对 Tang 的工作表示理解和支持。Li 预备酝酿的一场风暴，就此烟消云散了。

在升职的过程中，看起来升职的人春风得意，实际上人前人后面临着很多风险。升职造成的职场关系的变化是巨大的，昔日的同事变成了下属，昔日的上司变成了同僚；一时间嫉妒、猜疑暗流涌动，险象环生。这些都是平常人际关系处置不妥当的表现，现在遇到了突然迸发的机会。如果升职之后不能迅速理顺新的关系网络，只怕官职难保。

松下幸之助曾说：“在你向往荣登会长的宝座之前，先问问自己那个位置你是否坐得下？”即便坐得下，恐怕还要问可能做得久？这坐得下与坐得久与否，都是与日常自己的人有没有做好相关联的。

曾国藩是一个深通人情世故的人。他研习古书，深知“水满则溢，月盈则亏”的道理。因此，虽然屡升官职，但是一直保持低调，在同僚中常葆藏锋内敛之心，以避免树敌。

道光年间，曾国藩连年被提拔，升迁极快，十年之间竟升十级。在升为正三品大员后，按规定，轿呢要由蓝色换为绿色，护轿人也要增加俩人，而且可以配备引路民。但令百官诧异的是，曾国藩从升为三品官之日起，除身边不得不增加两名护卫外，轿前不仅没有引路官，连扶轿的人也省了去；而且轿呢也没有换成绿色，仍乘蓝轿。

不久，曾国藩又升为二品大员，下人就为他推举了四名轿夫，要把四人大轿换为八抬大轿。按清朝官制，四品以下官员准乘四人抬的蓝呢轿，三品以上官员准乘八人抬的绿呢轿，俗称八抬大轿。但这并非硬性规定，官员如达到品级而收入不丰者，可以量力而行；若品级达不到却乘高品级的轿子则算违制，一旦被人举报，不仅要受处分，严重的还要被革职、充军。

但是，曾国藩早就打定主意，他知道水满则溢、人满则忌的官场道理，对于可摆可不摆的架势、可坐可不坐的大轿，一律是不摆不坐。虽然，曾国藩因乘蓝呢轿而被下级官员欺侮，但京城三品以上的大员出行，都知道向护轿的官员交代一句：“长点



眼睛，内阁学士曾国藩大人坐的可是蓝呢轿呢。”

曾国藩纵横官场几十年，正是凭借了这种低调、内敛的力量，方才逢凶化吉。

ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎ ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎ ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎ ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎ ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎ ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎ ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎ ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎

职场升迁之事“牵一发而动全身”，不仅要应付职责范围内的事情，还要应付身边的同事。升职以后，下属们都会不自觉地暗中观察你的一举一动，目光格外挑剔。此时若能坦坦荡荡，谦虚待人，一定会度过他们的“考验期”；但若是摆出“真把自己当领导”的样子，只会让他们寒心。

升级之后，要学会“近君子”，对上级负责，保持良好沟通；“远小人”，与下属保持距离，对涉及大是大非的问题当断则断，以赢得上司的肯定。



表现忠诚：萧何散财避危机

一位美国专家通过对几十名成功人士的研究发现，在决定事业成功的诸多因素中，一个人的知识水平、能力大小占 20%，技能占 40%。态度也仅占到 40%，而 100% 的忠诚是获得成功的唯一途径，是自我价值得以创造和实现的保证。美国一位成功学家曾无限感慨地说：“如果你是忠诚的，你就会成功。”

为什么会这样呢？一个人表现忠诚可以消除老板的戒心和疑虑，进而老板建立对这个人的信任。出于这种信任，一旦有发展的机会，老板一定会第一个想到你，给你锻炼的机会。忠诚的人在人人都有嫌疑的事件中会最先被排除嫌疑，就是因为他的忠诚品格为他做了担保。

ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎ ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎ ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎ ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎ ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎ ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎ ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎ ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎

电视剧《丑女无敌》中讲了这样一个故事：女主人公林虽然长相不好，但是却有一颗善良诚实的心，而且工作能力也强，得到老板的赏识和信任。公司大大小小的事情老板都会征求她的意见，她对老板也很忠心。

一次，与公司有着长期合作关系的供应商想做一宗大生意，因为看中她在公司的地位，就把她约到外面吃饭，请她促成交易，答应事成之后给她 5 万元的回扣。她当



即本能地拒绝了，但是供应商还是让她好好地考虑。后来她妈妈生病住院需要开刀，手续费要4万多元，家里拿不出这笔钱。于是她想到了那个供应商给她的承诺，经过几番心理斗争，最终为了给妈妈治病决定拿到这笔回扣，于是她向老板推荐了这家供应商。本来老板是不考虑这家的，但是看到这家供应商的价格便宜，最后还是决定把订单给这家供应商。

林的父亲是一个正直的人，当他知道自已的女儿要用拿回扣的钱给母亲治病时坚决反对，并且对女儿进行了深刻的教育。父亲的教育使林重新回到自己的原则，遂坦诚地把供应商要给她回扣的事情告诉了老板。通过这件事情，老板更觉得她很忠诚可信，于是出资500万以她的名义注册了一家投资公司，由她全权负责。

我们应该注意到，凡老板委以重任的人，都是他所信得过的、对公司忠诚的人。老板考察一个人，首先就是确信会不会造成威胁，也就是要求忠诚可信；其次才是有才能。而对那些看起来一脸聪明相的人，老板通常不会喜欢，因为他知道这样的人很难控制，随时会给自己制造麻烦，一旦功高必然自傲，难以驯服。正是担心会留后患，老板才会那样青睐忠诚的人。

萧何设计诛杀韩信后，消息传到邯郸战场上的刘邦那里，刘邦非常高兴，封萧何五千户食邑，并派一个五百人的都尉组，给他当护卫队。

朝中大臣都到相国府向萧何祝贺，只有召平跑来表示担忧（召平是秦国的东陵侯，秦亡后成为平民，生活贫困，便在长安城东种瓜，因为培育出来的瓜特别甜美，人称“东陵瓜”）。萧何一向都非常尊重召平，经常到其府上去请教国事，因此对召平此举感到非常奇怪，便谦虚地请教他对这件事的看法。

召平说：“这些奖赏是祸不是福啊，表示皇上对您已有疑心了！”

萧何惊问缘故。

召平说“想想看，如今皇上在前线作战，而您留守京城，是您比较危险，还是皇上比较危险？您在这儿又不必冒矢石，干嘛用得上五百人的卫队呢？这是由于淮阴侯造反刚被剿灭，皇上对您也不得不有防卫之心呀！这些卫队不是用来保护您的，而是用来监督您的！”

萧何立即醒悟，便问道：“那我要怎么办才好呢？”



召平说：“您可立即向皇上表示，目前国家正需财源，您不但愿捐出加封的五千户，还打算变卖家产，以助军资，但愿皇上早日凯旋归来！”

萧何知道召平的看法是对的，就照他的建议做了。在前线的刘邦知道萧何的举动后非常高兴，对萧何放下了戒心，不但收回了五千户封邑，也撤除了相国的卫队。

古代君王对臣下猜忌是非常危险的事情，“兔死狗烹”的事情不止一位皇帝做过。因此，自古大臣们都知道避嫌的重要性，不失时机、不择手段地向皇帝表示自己的忠心，以期自保。

职场中，领导如果对属下产生猜疑，那么升职就成了不可能的事情。当然，忠诚不能是愚忠，徒有忠诚没有本事是不够的。既忠诚又有能力的员工，不管到哪里都是老板喜欢的人，都能找到自己的位置。

积极有为：蒋廷锡的仕途经济

在职场中，有两种人是不受老板欢迎的：一种人是只做老板交待的事情，另一种人是做不好老板交待的事情。前一种人办事死板，后一种人办事没有能力。这两种人都是老板想炒掉的人。

有人总结老板喜欢的人所应具备的素质，把“主动积极的工作态度”列为第一位。老板交待一个工作给你，你应该很高兴，一口答应下来，而不是推委说“老板，您不要给我这么多工作，我手头上还有好多活，上次给我的都还没有做完”。如果你这样讲，老板也许会接受，不把任务派给你；但你要清楚，下一次他就不会再找你了。并且，下次有升迁的机会，他同样不会找你。

一名年轻女孩应聘做一位成功学者的助手。她的工作很简单，就是替他拆阅、分类信件。偶然的一天，这位学者口述了一句格言，要求她记录下来：“请记住：你唯一的限制就是你自己脑海中所设立的那个限制。”



女孩对这句话深有感触，从此将这句话印在了心底。并且从那以后，她的工作方式开始发生了变化：晚饭之后她回到办公室继续工作——干一些并非自己分内的工作，譬如替老板给读者回信，而做这一切她并没有要求额外的报酬。

她认真研究学者的语言风格，以至于这些回信和自己老板写的一样好，有时还别出心裁，让老板非常满意。

终于有一天，成功学家的秘书因故辞职，在挑选合适人选时，老板自然而然地想到了这个女孩。

职场老板为什么都喜欢做事积极的人呢？一个重要原因是，老板都是大忙人，办大事的人，对事情的安排往往只是一个原则，一个方向，一个要求，一个结果，而不具体指明办事的方式、方法。这就要求承办者善于领会，用心思考，按自己的想法尽量把事情办好，按自己的考虑把没安排的事情办好。像棋子一样让老板推动，会让老板很快厌倦的。

蒋廷锡，字扬孙，号西谷，别号青桐居士，张家港市凤凰镇人。初以举人供奉内廷，官至户部尚书、文华殿大学士、军机大臣。在任期间，秉公抚政、剔除积弊，声誉卓著。

雍正元年（1723年）三月，蒋廷锡迁为礼部右侍郎；十月，雍正御书“黼黻丝纶”匾额，对其润色诏令的工作予以肯定。次年六月，蒋廷锡调户部右侍郎。雍正三年（1725年）三月转左侍郎，协助怡亲王清查户部钱粮；又与内务府总管来保查阅京师库房。

在此期间，蒋廷锡一方面恪于职守，另一方面，又积极主动提出一些合理建议。雍正元年十二月，他上疏提议“增兴文教”，令生员到学宫“讲究经史”努力学习；教官严格要求，并通过岁科考试，以文章之优劣“定此学教取贤否”，使“教者勉为严遇，学者亦兴奋矣”。他又建议在乡堡建立社学，择生员优异者充社师，使乡民子弟十二以上，二十以下有志者入学，以此振兴国家文教。

雍正三年七月，他又针对漕运，特别是山东运河的情况，总结前明历史教训，详细提出了“开源节流，以济运道”之策：一是浚泉源，二是开湖地，三是严格控制筑坝开坝日期，四是修筑坎河滩坝。雍正对他的奏折非常重视，谕命内阁学士何国宗等携带仪器、舆图等，与测量人员实地勘察，发现蒋廷锡的陈奏果然合



乎实际，后经九卿议行。这些积极的上疏，切中时弊的判断，显示了蒋廷锡的为政才能，说明蒋廷锡不是一个死读书的迂腐之才。这一切，也为他后来事业的发展打下了坚实的基础。

一个王朝的官吏，能在恪尽职守之外积极地向皇帝提出合理化建议是难能可贵的。这同那种靠溜须拍马来攀龙附凤的官场小人有天壤之别。

曾任 Google 全球副总裁兼中国区总裁、微软公司全球副总裁的李开复曾说：“不要再只是被动地等待别人告诉你应该做什么，而是应该主动地去了解自己要做什么，并且规划它们，然后全力以赴地去完成。想想在今天世界上最成功的那些人，有几个是唯唯诺诺、等人吩咐的人？对待工作，你需要以一个母亲对孩子般那样的责任心和爱心全力投入，不断努力。果真如此，便没有什么目标是不能达到的。”

把握机会：慈禧站街入帝宫

在职场上，经常听到有人抱怨世无伯乐，发现不了自己这匹千里马。或者怪领导偏私、不公，不给自己提供机会。社会不公的现象永远存在，实在没什么好抱怨的。关键是自己是否能够学会把握机遇，扩大战果，将自己展示给老板。

老板不是瞎子。老板睁大眼睛，也希望发现一些什么。如果自己的公司有出类拔萃的人才，他不会不知道，不会看不见。当然，作为人才，不能日日默默无闻，自我埋没。要学会把握机遇显示自己的能力，让上司记住你，适时、恰当地把自己的业绩摆到“桌面上”，甚至有意无意地在公众和上司面前制造一些有影响的事件，使老板对你的形象和业绩心中有数。

汤是某公司的首席摄影师，可以说老总心目中的“台柱子”。谢来之后，主要负责一些比较琐细的摄影任务，难度比较高、比较艰巨的任务仍然由汤完成。

一次，本地一家四星级酒店让公司拍摄菜品广告。按照惯例，汤背着相机前往酒



店拍摄。由于汤使用数码相机时对光线把握出现偏差，一直都拍不出满意的照片，酒店方面颇有微词。眼看生意就要泡汤，谢临危授命接下了拍摄的任务，结果漂亮地完成了任务。

这件事后，谢渐渐成了公司主要拍摄任务的执行者。不久，汤辞职走人，首席摄影师的位置就由谢来担任了。

在职场竞争激烈的氛围中，一个人的光彩难免被掩盖。但每个人总有出头露面的机会，把握机会展示自己，就可能在竞争中脱颖而出，成为胜利者。即便一时不能带来显著的效果，积累下来必然会为未来的发展奠定良好的基础。

慈禧太后是一个影响中国半个世纪的女强人。从这个角度看，慈禧入宫也算一个历史事件了。关于这个事件的版本很多，很多带有传奇色彩。但无论哪个版本，都体现了慈禧善于把握机遇的一面。

慈禧乳名兰儿，其父惠征。慈禧生性乖巧，聪明果敢。她心高志大，总想要听选入宫，梦想得到皇帝宠爱。十七岁那年，父亲在芜湖任道员，恰巧咸丰皇帝南巡来到芜湖。她从父亲那里得到这一消息，喜得彻夜难眠，正愁无机会晋见皇帝，如今天赐良缘，岂能错过。这天天刚亮，慈禧便赶紧起床，精心打扮一番，然后不顾家规闺训，也不带使女，只身一人，偷偷地溜出后门，来到大街去看皇帝。

咸丰皇帝坐着龙车，前呼后拥，走在大街中心。看到沿街百姓挨挨挤挤，站列两旁，心中好是得意。突然，他眼前一亮，发现有一绝色佳人亭亭玉立站在人群前面，此刻，这女子也正微笑着，一双美目紧盯咸丰。咸丰看得痴了，本想停车，又怕失了尊严，只能暂记心中。

咸丰皇帝回到寓所，念念不忘街上见到那个佳人，便将惠征传到跟前，叫他四处查访。但差役们几乎查遍全城，也没有下落。惠征急得如热锅上的蚂蚁，长吁短叹不已。慈禧见父亲满脸愁容，便问为何事。惠征叹道：“女儿哪里知道，不知哪家女子，上街卖弄风骚、竟被皇上看中，命我查找，这可苦坏了我！这么大的城廓，这么多的人口，叫我哪里去找？”

慈禧一听，笑着说：“父亲不必担忧，皇上见到的那个女子正是女儿。你赶紧备个轿子，把女儿献给皇上。”惠征登时转忧为喜，马上派了一顶大轿，亲自把慈禧送到咸丰面前。咸丰一看，正是街头看见的那个美女，十分高兴，当即重赏惠征，留慈禧




禧随驾南巡。就这样，慈禧圆了她的进宫梦。

ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎ ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎ ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎ ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎ ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎ ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎ ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎

“幽兰在山谷，本自无人识”，“酒香也怕巷子深”，都是说好东西也会被埋没。慈禧站街“自荐”最终让咸丰发现了自己，实现了进入深宫权利中心的美梦。

职场中，同样要学会把握机缘，制造机缘，展示自己优秀的一面，给上司留下好的印象。暂时屈居人下时可积累实力，将目光放长远，不必急于一时。待机缘成熟，一切自然水到渠成。



名人推崇：左宗棠的“非正常”仕途

在职场中出人头地是一件不容易的事，若非有文凭、有学历、有关系，一步步熬下来还真需要不短的时日。尤其是在一些大公司，直接接触上层的机会少，想在老板面前露一下脸都不容易。

但如果身边有牵线搭桥的人就不同了。如果一个得到一个深得老板倚重的人推荐，那就可能青云直上，一举改变自己的地位，完成人生的飞跃。这个前提是，一方面有这种可依赖的人脉关系，一方面确实完成了自己的能力积累，显示出卓越的个人才能。此时需要的机缘，只是一句话或一纸荐书。

ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎ ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎ ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎ ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎ ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎ ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎ ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎

金在深圳的一个家具公司找了份做木工的工作，这家公司在业内颇有名气。公司采取流水线作业，生产的欧式家具全部销往国外。

一日，金无意之中踏进工厂的设计室，认识了一位来自台湾的设计师林，并对家具设计图纸产生了浓厚的兴趣。从此他有空就往设计室跑，为设计师端茶递烟，陪他聊天。林需要跑腿办事的，金几乎全部包办，关系处得越来越近。终于有一天，金提出想当林的徒弟，学习家具设计，一时让林感到很意外。毕业于意大利设计学院的林认为，欧式家具设计非常烦琐复杂，只有小学三年级文化程度的金要学这门技术几乎太难了。但金很倔强，软磨硬泡，终于让林同意了。但是林提出了条件，只管饭没工资，三年学不会就得走人。金一口答应下来。



刚开始的两个月，林就是让他在一旁看，笔都不让他动一下。第三个月，在林指导下，对家具设计颇有天分的金很快就能放样制图了。这回林可轻松了，他常常坐在旁边喝茶，偶尔指点金一下，几乎笔都不用拿了。看到金可以独当一面后，林就正式向老板推荐了他，老板看了金画的图纸也感到很满意。从此，金从一个小木匠一跃成为设计师，工资也翻了几倍。

金的成功与他的刻苦是分不开的。以小学三年级的水平学习家具设计，短短几个月就能上手，可见具有很强的领悟能力。更重要的是，他拜的老师是公司的重量级人物——为老板所倚重的设计师。果然，学艺有成之后，设计师一句话就改变了一个小木匠的地位。

左宗棠少负大志，但屡屡科场失利，不得沿着“正途”进入社会上层。但左宗棠不断显露的才干使他得到了当时许多名流显宦的赏识和推重。

早在1830年，年仅18岁的左宗棠拜访长沙的著名务实派官员和经世致用学者贺长龄，贺氏“以国士见待”。赫赫有名的封疆大吏陶澍也以一代名臣之尊主动提议与他结为儿女亲家。更值得一提的是，名满天下的林则徐也对左宗棠十分器重，两人曾在长沙彻夜长谈，共论治理国家的根本大计，特别是关于西北军政的见解不谋而合。林则徐认定将来“西定新疆”，非左宗棠莫属，并将自己在新疆整理的宝贵资料全部交付给左宗棠。后来左宗棠果然不负众望，在国家危难之际带兵收复新疆，建立千秋功业。

1852年（咸丰二年），太平天国大军围攻长沙，省城危急。左宗棠经不住老朋友郭嵩焘等人的劝勉，应湖南巡抚张亮基之聘出山，来到抵抗太平军的前线。左宗棠“昼夜调军食，治文书”、“区画守具”，最终使太平军围攻长沙3月不下，撤回北去。1854年3月，左宗棠又应湖南巡抚骆秉章之邀，第二次入佐湖南巡抚幕府，长达6年之久。左宗棠焦思竭虑，日夜策划，辅佐骆秉章“内清四境”、“外援五省”，苦力支撑大局，不但湖南军政形势转危为安，出省作战连连奏捷，其他各项工作也取得显著成效。

左宗棠出佐湘幕，初露峥嵘，引起朝野关注，时人有“天下不可一日无湖南，湖南不可一日无左宗棠”之语，一些高官显贵在皇帝面前竞相举荐，引起咸丰皇帝的极大关注。



左宗棠是一个真正锋芒毕露的大才，未入仕途，已经身兼经国大任，并且“政绩”斐然。在这种幕府环境下，在这种备受推崇的舆论中，声名鹤起，也就是自然而然了，为下一步正式获取朝廷任命铺平了道路。

可见，借名人推崇是实现职场晋升的捷径。名人是有威望的人，他们推崇的自然不是等闲之辈。仅凭这份威望，就足让上层对这位被推荐者不敢小觑。这样，只要确为真材实料，距飞黄腾达之日就不远了。



注意细节：陈毅一条军规赢民心

历史上，有多少文人墨客、将军战士以不拘小节自诩，认为这是能做大事的表现。实际上这种性情上的表现过于刻意了。做大事诚然要目光远大，也并不是不需要注重细节问题。在特定的情况下，细节往往被放大，成为影响事情成败的关键因素。

在职场中，注重工作中的细节问题，是一种良好责任心和个人素质的体现。不可想象，一个人桌面上乱糟糟的人，他的工作会安排得井井有条。一个人不讲究衣着穿戴，他会给公司客户带来什么样的印象？在一些活动安排中，不考虑可能发生的小问题，可能会给整件事情造成很大的影响。

某公司要搞一个大型庆典活动，在庆典活动之前是一个剪彩仪式，其中两位剪彩嘉宾是地方上的重要官员。可是在庆典的前一天，公司接到电话说，两位重要官员因为有事来不了。

庆典活动是由公司的办公室主任负责的。这位主任是做这方面工作的老手，而负责直接操办的办公室职员也是一个工作细心的人，所以一切布置得井井有条。

第二天，剪彩仪式马上就要开始，各位嘉宾已站起身上台。就在这时，一辆汽车匆匆驶来。车上下来的正是前一天电话中说不来的官员之一。办公室职员反应很快，马上上前引领到前台准备剪彩。可到了前台却突然想到了一个问题：剪彩用的剪刀少一把！



就在这位职员心急火燎的时候，办公室主任已不知何时来到了他身旁，从容的从口袋里掏出了一把剪刀。

在晚上的庆功宴上，办公室职员给主任敬酒，表达自己的钦佩之情，同时也说出了自己的疑问：如果两个官员都来怎么办？

办公室主任不慌不忙，从另一个口袋拿出了另一把剪刀。

从这一案例中，我们不得不佩服办公室主人的经验老道。他在安排事情的时候考虑到一种可能发生的情况：说不来的两位官员也可能突然来到。因此，预先准备了两把剪刀，为应付这种突发事件提供了充分的后勤保障，保证了活动的顺利进行。

1949年4月，解放军进入南京时发生了一起误闯美国大使馆的“入宅”事件，为西方媒体所渲染利用。此后，解放军在入城时就非常注意影响问题。

1949年5月3日，陈毅和饶漱石率领一支即将开往上海的10万人的部队和接收干部暂住丹阳。晚饭后，陈毅两次徒步走上街巡视，不断发现有战士到处闲逛的情况。陈毅想，要是数十万部队进驻上海，这样满街逛着，非出大乱子不可！因此，总前委在讨论制定《入城守则》时，陈毅严格地强调两条：一是市区作战不许使用重武器；二是部队入城后一律不准进入民宅。

有些干部想不通，就问：遇到下雨、有病号怎么办？陈毅坚持说：“这一条要无条件执行，说不入民宅，就是不准入。天王老子也不行！这是我们人民解放军送给上海人民的‘见面礼’！”

总前委讨论《入城守则》时也一致肯定有此必要。毛泽东听后，高兴地连说了四个很好：“很好！很好！很好！很好！”

这样，当三野九兵团夜里攻入上海市区，第二天居民晨起开门而发现解放军官兵全部露宿街头时，对中外舆论产生了极为强烈的震撼，连“美国之音”也不得不做了报道。

三野官兵露宿街头的照片、纪录片，成了极为珍贵的历史镜头。据说，蒙哥马利元帅看了之后感慨地说：“我这才明白了，这支军队为什么能够打败经美国武装起来的蒋介石数百万大军。”



军纪严明是解放军一致以来的传统，“不拿群众一针一线”，每一条都是一个对军队细节问题的注意；《入城守则》特别强调的两条也是这种思想传统的认真贯彻；而在上海这个特别的环境中，这个看似细节的问题却产生了非常令人震撼的力量，可见细节被放大后就会有不可忽视的力量。

设想，你在某次会议或某个特定场合因为领导的一个小小失误而为他解了围，老板心中会有何种感想？会产生何种良性结果？说不定就是一次好运临头的晋级呢！

第6章 恩威并重的管理

——与下属和谐相处的原则

赢在办公室

赢



诚感部下：毛泽东收服许世友

俗话说“千金易得，一将难求”。对于堪当大任的人才，做老板的不妨下一番礼贤下士的工夫。有人总结好老板的公式：魄力+眼光+礼贤下士=好老板，不是没有道理的。

既然是人才，当然值得老板动一番脑筋，表一份诚意。因为凡是人才，都有独特的个性，这就要求老板具备宽容的量才尺度，适当的用才手段，使人尽其才，而又能加以约束。最关键的是，留人要能留心。唯有真诚相待，才能赢得真诚的回报。

1957年，邵逸夫买下清水湾近80万平方英尺的土地，建造“邵氏影城”，开始了他的“制梦工厂”计划。硬件方面万事俱备，缺的就是人才；而人才中的头等大事是物色宣传人才。逸夫深知宣传人才的重要，不能马虎对待。所以，尽管登门报名者络绎不绝，可是在他的严格把关下，一直难获满意人选。

这时，上海新闻界才子吴嘉棠为邵氏推荐了邹文怀。经吴嘉棠穿针引线，邹文怀同意与邵逸夫见面。邵逸夫对这次见面极为重视，精心准备了一番。邹文怀一到，邵逸夫就设宴款待，为他洗尘。吃罢饭，邵逸夫又陪邹文怀看戏，一起欣赏自己精心挑选的“邵氏影片”。

看完电影，邹文怀彬彬有礼，恭谦客气地起身告辞。邵逸夫本有意要与邹文怀长谈一番，敲定工作的事，不料，他却显出急着要走的样子，并不表明态度。邵逸夫不便强留，只能相送。一请未果，邵逸夫不甘心。很快，他再次找到邹文怀，这次单刀直入说明来意。邹文怀为邵逸夫的诚意所感动，决定接受邵逸夫的聘请。但提出要求，宣信传部必须由他亲自组织班底。邵逸夫爽快地答应了。

关键人才问题的解决，使其他一切困难冰消雪融。邵逸夫一鼓作气，开始了事业的腾达。



邵逸夫三顾茅庐礼聘邹文怀被传为佳话。邹文怀 1957 年加盟邵氏影片公司担任宣传经理，1960 年升为制片经理，翌年再升为副总经理兼制作部经理。邹文怀在职期间，在各方面都取得了优秀的业绩，为邵氏影业作出了重要贡献。

1937 年 3 月，中共中央做出《关张国焘错误的决定》，并展开批评。由于张国焘主持红四方面军达六年之久，在四方面军中有一定的影响，所以军中一些军官对批评张国焘的斗争有抵触情绪。

一次，在抗大的批判会上，有左倾思想的人不加区别地把红四方面军扯了进来，一股脑地扣上逃跑主义、军阀主义的帽子。生性耿直的红四方面军第四军军长许世友直言申辩，触犯众怒，许世友也气得吐血住院。就在此时，许世友突然萌生了出走的想法。他联系、说服了几十个愿意出走的原四方面军高级将领，准备带他们回川陕老区去打游击，时间定在 4 月 4 日夜。当日下午，就在许世友一行出走前几小时，多年的老战友王建安突然找到谢富治报告了情况。毛泽东命令林彪立即将许世友等逮捕入狱。

毛泽东知道许世友生性耿直，有意收服，就亲自到牢房探望。对他说：“许军长，让你吃皮肉之苦啦，我代表党中央，向你和红四方面军被抓的全体干部同志赔礼道歉。”说罢，毛泽东脱下八角帽，向坐在石炕上的许世友连鞠三躬。不想许世友不吃这套，跳起来一拳照毛泽东脸上打去，还破口大骂：“毛泽东，你算个什么东西，老子要是有枪，非毙了你不可。”贴身保镖罗瑞卿挡开许世友一拳，几名卫士赶紧把许世友捆起来。

毛泽东虽然挨了打，可心里还在琢磨着如何让许世友“浪子回头”。第二天，一份处决许世友的文件送交到毛泽东的办公桌上。毛泽东指示警卫员立即停止执行。然而，与此同时，完全相同的一份处决书已经直接送到了牢房让许世友签字。

许世友虽然不怕死，但是感觉这么死非常委屈，要求去见毛主席。毛泽东爽快地同意了。许世友狐疑地对康生说：“既然毛泽东给我面子，我领情，麻烦你再请示一下，我许某人是个军人，能否带枪去见他？”毛泽东闻报神色不改，对康生说：“许世友可以带枪来见我，枪膛里还可以上子弹”。罗瑞卿给许世友送上驳壳枪，当他的面将子弹上膛。惯对枪林弹雨的许世友此时却震动得接枪的手也抖动起来。许世友走到毛泽东跟前扑通跪倒，毛泽东马上扶起说：“许军长，我们是不打不成交啊。”从此，许世友把一生交给了毛泽东，而毛泽东得到一个“心腹悍将”。

此次事件中，许世友被判刑一年，开除党籍。但不久中央就撤销了对许世友等人



的刑事处罚；半年后，又撤销了许世友的党内处分，恢复了党籍。在此后几十年的战争中，毛泽东几次亲自点将许世友，而许世友也成了唯一可以带枪晋见毛泽东的军人。

许世友将军是一个传奇式的人物，当过少林寺和尚，在战场上杀敌勇敢异常，是一员不可多得的猛将。许世友性情忠直，知恩必报，正是看中这点，毛泽东才如此礼贤下士，对其敞开胸怀，充分信任，果然将许世友彻底收服。

降服一个人才为己所用，不是轻而易举的事。诸葛亮为求南方少数民族归心蜀汉，七擒孟获，感化其心，可见人心感化之难。然而，一旦感化取得成效，则能让部下甘奉犬马之劳，成就一番宏伟的业绩。

大爱无间：周恩来把温暖撒向人间

人们总习惯把老板、经理看成奸商一类人物，这种印象未免以偏概全。2008年汶川大地震，上至老板、经理，下至普通百姓，无不慷慨解囊，热心相助。这种爱心使天灾之下的汶川人倍感温暖。

在企业里面，管理者充满爱心者也大有人在，而管理者的这种爱心所唤起的感召力更是非一般的规章制度和激励机制所能相比，它唤起的是职员发自内心的原动力。这种爱心氛围下的企业，其人际关系必然是和谐、美好和光明的；生活在一个有爱心的集体里，大家都会感到特别温暖。

1998年，承明创办东胜电机厂。当时的东胜电机厂只有30几名工人，条件简陋。“办公和睡觉都在同一个地方，而且经常是饱一顿饿一顿！”东胜电机厂的工程师回忆当时的情景说，尽管如此，承明对员工的关爱犹如亲人。

一天下班，承明发现工厂的5名女工行走蹒跚，显得异常，细心的承明立即吩咐工厂的女主管过去查看。女主管翻起几名女工的裤管，看见她们的小腿浮肿，严重的已经肿到膝盖了。承明马上将她们扶上车，送到医院进行诊治。不知什么原因，辗转



了几家医院都没有查出病因，承明四处派人去打听，终于问到沙井一个偏僻地方的老中医，有治疗这种浮肿的药方。

承明再次驱车带上5名女工来到老中医的诊所，由于诊所所在的地势较高，一个高约6米的土坡车子上不去。承明咬牙将几名女工背到老中医的诊所内。深受感动的老中医认真地给女工们配置了治疗浮肿的药方，回到工厂后，承明亲自在厨房里给女工们烧水熬药、敷药。看见老板如此关爱，几名女工感动得哭了。

这只是承明企业初创时的一件事情。随着企业的发展壮大，由承明创建的爱心接力一直在继续。2004年，公司总经理接到一个已经辞职的员工的求救电话。知道情况，已经是董事长的承明快速反应，安排总务科长带着5000元现金赶到这位前职工住处，及时将其送到医院，拯救了这位犯急性阑尾炎员工的生命。

在很多企业的企业文化建设中，爱心捐助都是默认的一部分。对于受过帮助的人，即便是滴水之恩，也会终身难忘。在汶川大地震中，备受人们称赞的“王老吉”捐献一亿的壮举至今为人称道。爱心树立的企业形象是普通广告所无法建立的，而且影响深远。

周恩来是个有大爱的人。他爱心博大，包容国家、人民和整个世界。大至处理国际关系，小至处理人际关系，所言所行，无不充满浓厚的爱心。

20世纪四五十年代的美国和中国共产党曾是积怨如山的，但是战争结束后，1954年，周恩来第一次与美国代表团在日内瓦见面时就发出友好的信号，虽然美国国务卿杜勒斯拒绝了，或是不敢接受，但周恩来还是满脸的宽厚与自信。就是这种宽厚与自信，终于吸引尼克松在建国二十多年后，横跨太平洋到中国来与周恩来握手。

国共两党是曾有血海深仇的，蒋介石曾以10万大洋悬赏周恩来的头。当西安事变发生时，蒋介石已成阶下囚，国人皆曰可杀，连曾经向蒋介石右倾过的陈独秀都高兴地连呼打酒来，蒋介石必死无疑。但是周恩来却轻装简从，为着抗日的民族大义，来到刀枪如林的西安城与蒋介石握手。

周恩来长期代表中共与国民党谈判，到最后，这些敌方代表竟为他的魅力所吸引，倒向中共。宋美龄曾连问蒋介石：为什么我们就没有这样的人？北平谈判后，团长张治中说，别人可以留下，从手续上讲他应回去复命。周恩来坚决挽留，说西安事变已对不起一位姓张的朋友，这次不能叫悲剧重演，立即通过地下党将张的家属也接到了



北平。

他的事迹千千万万，无须多言，人民都知道。多少年之后，人们怀念他，只要在影视、文字、图片中看到他的形象，无不感触到他对共和国和人民的无限深情，心头充满温暖。他是一颗炽热的火种，永远燃烧在国人心中。

有人总结周恩来的一生，说他大有大无：死不留灰、生而无后，官而不显、党而无私、劳而无怨、去不留言。然而他对党和国家的大德，他将一个共产主义者的无私和儒家传统的仁义忠信相糅合的美德，为中华文明树立了光辉的典范。

爱不仅是爱情，也是爱心。爱心能融化冰雪，温暖冷漠的心灵。或许这份爱心被一个精明的老板深藏在某个地方，但只要他让它显露出一丝光明，相信那为它所照耀的，必会发生奇妙的事情。毕竟，人都是有情感的动物。



珍情重义：周恩来不忘抬担架人

金融危机不仅是企业经营管理遇到的挑战，也是检验企业人格形象的一块冰冷的试金石。面对危机，老板们采取了各自不同的处理方式，有的裁员企业冷冰地贴出一纸告示，列出被炒者的名单了事；有的倒闭企业，事前也不通知员工，甚至将众多高层管理者都蒙在鼓里；更有拖欠工资者，老板一走了之，其为人之不厚，令人心寒。

然而，也有富有社会责任心的老板，积极作为，在网络上传为美谈。他们就一批被誉为“情义老板”的企业负责人。对面企业困难，他们与政府积极沟通，率先解决拖欠工资问题，体现了一个负责任的企业家的高贵品德。

2008年11月，数个月接不到订单的大涌华康制衣厂停产。工厂负责人罗崇良主动提出“先给250名工人结算工资，再与供货商清算货款”，还邀请当地政府介入监督老板给工人补偿工资。于是，现场出现了“员工含泪与工厂负责人相约东山再起”的感人场面。



2008年下半年,金融海啸开始影响珠三角的制造业,不少劳动密集型企业陷入停产或倒闭,“走佬”(老板跑了)的现象时有发生。华康制衣厂老板破产不忘赔偿员工,其“情义”之举着实让人眼前一亮。经媒体报道后,罗崇良被网友冠以“情义老板”美名。

据厂里的一名剪工透露,“情义老板”罗崇良实际上只是一名职业经理人,没有持股,主要负责经营、行政、后勤方面的管理。真正的老板是香港华康集团的方先生。华康停产调整前,方先生特别交代,先给工人结算工资,再给供应商算清货款,谁的钱都不能欠。于是就有了员工含泪相约的感人一幕。

家族资产过百亿的老板,依法清偿百万工资,只是做了分内之事,本没什么稀奇。但是,它体现了一个企业对待社会、对待自己职工那份认真负责的态度。表面上的感人情义,实质上是勇于担当的社会责任心的体现。

2009年4月26日,2009年度金华市勇克时艰杰出职工(忠诚员工)、转型升级杰出企业家(情义老板)表彰大会在金东区施光南音乐厅举行。来自市各县(市、区)的10名杰出职工和10名企业家受到表彰,表达了政府对企业义举的充分肯定。

周恩来是极有原则同时又很重情义的人,他将对故人的情义深深埋在心底。

长征途中,当时任民运部部长兼政委的杨立三,坚持亲自给重病的周恩来抬担架。在饥寒交迫中和同志们抬着周恩来走出沼泽泥潭。19年后,杨立三去世,身为政务院总理的周恩来,坚持亲自给他抬棺送葬。

1937年6月,周恩来在峡山遇险,护卫他的十多名警卫战士光荣牺牲。事后,周恩来和另外三个虎口脱险的同志合影留念,周恩来在照片背后写上“峻山遇险,仅余四人”。这张照片一直珍藏在他贴身的衬衣口袋里,直至病逝才被人发现。

“滴水之恩,当涌泉相报”。这就是周恩来的情义魅力。难怪在举行遗体告别仪式时,围绕安卧在鲜花丛中周恩来的遗体,群众的泪水把地毯洒湿了一米多宽的一圈;难怪十里长街送总理的那一天,会出现天人同悲的感人景象。

无论从大的方面讲,还是从小的方面说,无论在工作中,还是在日常生活中,周恩来都给我们树立了光辉的人格形象。探究这份动人的情义,实质上同样是一种对国



家、人民负责的表现，不忘战友的牺牲，不忘人民的嘱托，鞠躬尽瘁，死而后已。

作为一个企业家，倘若能有这种胸襟、这份情义，必然能够获得社会和广大员工的鼎力支持和忠心拥护，义举所树立的企业形象是任何其他宣传都无法比拟的。

破格重用：林彪连战连捷获超拔

我们这里要重温一次好老板的公式：魄力+眼光+礼贤下士=好老板。这里的“眼光”，不仅是指之对本行业前瞻性的认识，还包括对人才善于发现和培养的能力。

领导之道就是用人之道；用人之先，需要发现。领导者要对人才有敏锐的、全面的识别能力。人才多种多样，有忠诚可靠之才，有多才多艺之才，有巧言善辩之才，有舞文弄墨之才，有临机善变之才，有沉稳持重之才，不一而足，不可用一个标准去衡量。在企业人才制度不健全的情况下，尤其依赖老板的眼光去发现，进而破格提拔。

齐出生在农村，只接受过很短期的学校教育。18岁时来到一个建筑工地打工。虽然是一个乡下的农民工，但是，他是一个胸怀大志的人，当别人在抱怨工作辛苦、薪水低的时候，齐只默默地积累着工作经验，并自学建筑知识。

有一天，公司的经理到工地检查工作，经理视察工人宿舍时，看见了齐手中的书，又翻了翻他的笔记，什么也没说就走了。第二天，经理把齐叫到办公室，问：“你学那些东西干什么？”齐回答说：“我想我们公司并不缺少打工者，缺少的是既有工作经验、又有专业知识的技术人员和管理者，是不是？”经理满意地点了点头。

不久，经理破格提升齐为技师。从那以后，齐工作更加努力，刻苦钻研，掌握了系统的建筑学知识和技能。就这样，齐一步一步升到了总工程师的职位上。

25岁那年，齐做了这家建筑公司的总经理。



“破格提拔”是老板或经理们非常“青睐”的一个手段。他们认为只要这样做就能获得一个非常卓越的人才。实际上，“破格提拔”不是“随意提拔”，把一个能力平平、毫无潜质的职员提拔到经理的职位，他仍然不会有好的建树。“破格提拔”的原则适用于那些表现突出、深具潜力而身居下位的人。此案例中，经理的慧眼正是看中了齐不断进取的精神，他知道这种努力会把齐不断地推向新的高度。

1928年1月，朱德率部在湖南南部举行起义，成立工农革命军第四军，朱德任军长，陈毅任党代表，王尔琢任参谋长。林彪时任七连连长。

2月29日，林彪带领七连护卫后勤辎重从永兴赶往来阳。行至来阳东南小水铺时遭到来阳县民团谭致生部的伏击，伤亡三十余人，运送的军用物资也被抢劫一空。林彪决心复仇，向朱德请战，得到批准。

3月3日早晨，林彪乔装成“国民革命军第十九军”前往谭致生处劳军。在下午的庆功宴上，林彪突然走到宴会大厅中央，将手中的酒杯一摔，大厅的二十余名“国军”军官掏出驳壳枪一齐开火，把谭致生和众头目打死，喝得半醉的团丁们也在惊慌之中成了俘虏。

3月9日，李宜煊带领一个师的国民党部队将朱德的起义军逐出来阳。傍晚，王尔琢指挥主力反攻遇阻。晚上，林彪请战，说愿立军令状，只需一个连，即可击溃李师，收复来阳，并提出了他的进攻计划。当夜，朱德亲自指挥林彪的第七连和第六连两个排从城西马埠岭出发，潜至西门外，突然发起攻击，突入城内。与此同时，来阳县三千余农军，从东南北三个方向一起攻城。李宜煊骤然遭到夹击，不明情况，无心恋战，带领残部夺路逃走。

立足未稳，林彪又找到朱德，提出一鼓作气将来阳境内的敌军全部歼灭的计划。朱德再次采纳了林彪的建议，命林彪去取新市。林彪率七连在李天佑一千余名农军的协助下，将新市街团团围住。僵持一天之后，林彪命令用火攻，然后南北对进，一举拿下新市。

经此三战，朱德发现了林彪的沉稳善战。7月，王尔琢牺牲后，毛泽东、朱德决定破格提拔，由林彪接替王尔琢的团长职务。1929年春，红四军整编后分成三个纵队，林彪担任主力纵队——第一纵队司令。

最早发现林彪军事才能的“伯乐”是朱德。来阳之战，林彪连战连捷，显示了过



人的军事天赋。湘赣边八月失败给林彪带来机遇，被毛泽东破格提升为主力团团长，之后又被任命为纵队司令。对林彪的任用体现了毛泽东“用人不疑，疑人不用，用人放手，纵横自由”的原则。

需要指出的是，破格提拔不应否定现有的人才制度，它只是人才使用的一个辅助手段。因为和老板接触的人是毕竟有限的，而且这种“破格提拔”本身没有一个客观的标准和尺度，对大多数人来说是不公正的。认识到这个局限，就不会个个人才都依赖老板去发现提拔，转而进行健全的用人制度建设了。

威加天下：韩信登台拜帅服三军

有些中小企业的领导者，自认为能力很强，经常一个人做几个人的工作。这是领导者管理思想上的一个典型误区。高层领导不需要通过做事情证明自己能力强，而只能通过用人来证明自己是好领导。企业大大小小的事情很多，领导者事必躬亲，不放权或放权之后又常常干预，只会造成管理上的混乱。

让部下担当一定的职责，就要授予他相应的权力，并帮助他们建立自己的威信。事必躬亲或者经常干预恰恰是一种削弱经理人权力的行为，同时也降低了他们在下属面前的威信，从而失去工作的积极性。因这种情况导致中层管理者辞职的事情屡见不鲜。

皮尔·卡丹是法国著名企业家，他的名言“用人上一加一不等于二，搞不好等于零”被称为“皮尔·卡丹定理”，其寓意为：组合失当，常失整体优势；安排得宜，才成最佳配置；有效搭配，方显威力。

皮尔·卡丹不仅深谙用人的组合之道，在用人的授权方面也做得很好。

1981年，皮尔·卡丹以150万美元买下巴黎即将要破产的玛克西姆餐厅，在他的经营下，餐厅起死回生。此后，皮尔·卡丹将马克西姆餐厅分店开到了世界各地。北京的马克西姆餐厅筹建之初，他派了两名全权代表，这两名代表各具特点，各有千秋。为了表示充分信任他们，卡丹规定，凡事经两人同时签字后，即



与卡丹本人签字具有同等效力。事实证明，卡丹的做法是正确的，这两个人配合默契，成绩非常出色。

简简单单的一条规定体现了皮尔·卡丹在用人上的特点，概括起来还是那句：“用人不疑，疑人不用；用人放手，纵横自由”。“不疑”就是充分信任，“放手”就是充分放权。“信任+放权”构成了企业高层领导者一个简洁的用人法则。

楚汉相争前，西楚霸王项羽将刘邦封为汉王，统辖巴、蜀、汉中，建都于南郑。张良相信只有刘邦才可以得天下，答应刘邦会为其找一个大元帅，此人就是韩信。

但由于韩信并未上过战场，落魄之时还受过胯下之辱，为了服众，韩信要求以拜大元帅之礼正式册封。当刘邦与众臣迎接韩信时，刘邦手下大将樊哙因不服韩信，借酒装疯，当街拦轿，在刘邦及大臣面前叫骂：“韩信，你这个胯夫，从没上过战场，拿过刀枪，更没立过任何军功，凭什么拜封为大元帅，我樊哙第一个不服！”

汉王一听此言，忽然犹豫不决。萧何听了，大声喝叱：“樊哙，你方才所言都只是一般将士执行命令，上阵杀敌罢了。但是大汉需要的是一个可以为陛下出谋献策，经营天下人。这种人举世难得，而韩信就是这样的人才！”滕公夏侯婴也近前奏道：“陛下号令既出，就应当严格遵守，樊哙驾前妄言，罪不可赦。假如人人如此，还怎么东征？韩元帅法度还怎么行使？不可因樊哙一人而坏了国家大事。”

汉王听了萧滕二公之言顿时猛醒，大怒道：“将樊哙拿下。”于是将樊哙擒下，听候发落。

随后，汉王主持盛大仪式，登台拜帅，将威望、权力一并交到韩信手上，以汉王的身份压服全军，树立了韩信在军中应有的权威。

历史上，汉高祖刘邦是个能屈能伸的人。为得韩信，不惜委曲求全，亲行拜将大礼，换取韩信在军中的威望。在与项羽争夺天下的过程中，正是有张良、韩信、萧何一班人的忠心辅助，才战胜项羽，建立汉朝。

老板对人才的礼遇，一方面是显示对人才的尊敬，另外也是给属下树立榜样，以教化某些下属。这种做法其实就是一种放权，让下属部门自主决策，灵活应变。敢不敢放权，善不善放权，是衡量领导者领导艺术高低的一个尺度。



量才为用：诸葛亮善用关、张、赵

人无完人，才无全才。唯才是举，量才为用，对许多老板、经理人来说是一个很现实的选择。每个人才具体情况都不相同，长处与短处同时存在。遵循量才适用的原则，就是要注意用人之长，避人之短。而且，一个人的长处同时也隐藏着缺点，短处同时也含着优点，这是一个辩证的问题。

所以，对待这种辩证的问题，只能采取灵活的取人和用人原则。使用人才时，应该先看长处，多采长处，使之“八仙过海，各显神通”，发挥长处，施展才华；后看短处，有所防范，有所控制，减轻危害。

浙江某企业的李老板在北京请客，宾客中有老板熟识的一位教授、某杂志社的主编及跟随李老板多年的副总吴先生。用餐快结束时，李老板有事提前离开酒席，离开时他交待由这位副总买单。结账时，服务员说一共消费者了 590 元，吴先生竟然当着教授和主编的面就说：“帮我开 770 元，税由我承担。”

晚上回到家，教授总觉得不对劲，应该给李老板打一个电话。于是，他拨通了李老板的手机，说：“你知道吧，今天晚上你请我们吃饭只花了 590 元，吴先生却吩咐服务员开了 770 元的票。我觉得他是你身边的一条蛀虫啊，这个人用不得。”

谁知李老板不当回事，说：“嗨，就这事啊，这不是什么大事。他为什么不多开一千两千的？他不敢！这一两百元，就当奖励他吧。他不但会开票，而且很会做事，工作能力特别强。我只怕那些只会开票不会做事的人，而且那些连票都不会开的人，我根本就看不上。这叫用人要疑，疑人也用。”

这个案例中的李老板可谓深谙人才的灵活使用之道。他十分了解自己的副手，知道其优点与缺陷，而且对二者均有把握控制在手心，所以能放心大胆地使用，使其尽量发挥好的一面，同时限制其欠缺的一面，使其不妨害大局。对这种缺陷性人才的使用，也只能遵循这种“量才适用”的原则了。



诸葛亮是三国演义中的传奇人物，虽然在一定程度上被理想化了，但其在用人方面还是有很多可取之处的。

在刘备的五虎上将中，关羽是刘备桃园结义的兄弟，武功高强，不仅有温酒斩华雄、斩颜良、诛文丑的战绩，还有挂印封金、过五关、斩六将、辞曹归汉的美声，在任何情况下都有独当一面的能力。但是他骄傲自负，对诸葛亮这样的书生看不大起；对待他，诸葛亮不得一方面说些恭维话助长他的雄心，另一方面也故意安排一些预料他不能完成的任务挫其锐气，以提醒他不能过于自负。

张飞的本领与关羽相差不多，性情粗暴，三顾茅庐时也是对诸葛亮不服气的人物。对待他，诸葛亮屡次激励他动脑筋解决难题，因为被人认为头脑简单的张飞也有心细的一面，一旦用计，会使对手防不胜防。

赵云没有参加桃园结义，但对刘备忠贞不二，是个全才。诸葛亮看准了赵云这点，总是把最关键的任务交给他完成，劝说孙刘结盟时就是带他去的。而且一有机会，就当众肯定赵云的功劳和贡献，使得赵云在蜀汉事业的经营中起了重要作用。

理论方面，诸葛亮提出了用人七法：“问之以是非而观其志”、“穷之以辞辩而观其变”、“咨之以计谋而观其识”、“告之以难而观其勇”、“醉之以酒而观其性”、“临之以利而观其廉”、“期之以事而观其信”。这里面既有对前人用人之道的总结，也有自己的心得体会，可见诸葛亮在用人上还是有一定的理论水平和实践经验的。

一个企业拥有高学历、年轻化的人才，不见得就一定有竞争优势。关键是要量才为用，根据企业里各种岗位的实际要求来选择最合适的人才，让每个人在整个企业机体的运作中竭其才、尽其用，才能最终形成对外竞争的合力。

摒弃偏见：刘仁轨信用异国将军

看古代，尤其是三国，可算是人才荟萃，但比起现在大学生满地走的局面，却不可同日而语。因此，一些老板、经理人一方面苦于人才难得，另一方面大量人才却是



“报国无门”。在现代教育体系下，人才培养和流通形成一个名副其实的人才市场。面对这个巨大的人力资源市场，的确有些让人困惑，同时也产生了一种假象：企业招聘可以挑剔了。

挑剔不同于挑选，因为这种挑剔含有人才歧视的成分。看看各种五花八门的招聘启事就可以看到，有些要求显然过分了，已经走上了求全责备的误区。对招聘对象的种种限制不一定能够带来优秀的人才，反而可能将一些真正的人才拒之门外。

在现在的招聘面试中，存在普遍的歧视现象，年龄、学历、专业、性别、相貌、籍贯、履历等各种因素组成了一道严密的滤网，被这张网滤下的“人才”寥寥可数。一位应聘的大学生这么说：“我愿意接受用人单位的考验，但怕就怕用人单位先入为主，存有偏见。”他的话道出了许多求职者的的心声。

在目前的职场招聘中主要存在 7 种歧视。

年龄歧视：这是一种典型的近乎“合法化”的歧视。“35 岁以上免谈”是近年来频频出现在很多招聘广告上的一项限制。面对年龄这张红牌，很多人只有望洋兴叹，他们不禁要问：难道过了 35 岁就不能来了吗？

学历歧视：在各类招聘中，用人单位要求的学历层次越来越高，而且有不少单位非原始学历不可，非名牌院校不要。尽管实践证明学历不等于能力，但用人单位仍是“咬定文凭不放松”，大有宁缺毋滥之势。

专业歧视：各地高校在设置专业上存在一定的差异，有些专业虽名称不同，但所学内容大体相近，还有大量的“相关专业”。但是，这些学科的专业分类并没有改变某些用人单位的专业歧视，他们往往只强调完全对口的专业，而无暇顾及相关专业。

性别歧视：我国《宪法》和《劳动法》等法律规定男女平等，劳动者享有平等就业权。但现实中却有不少用人单位在招聘时重男轻女。用人单位主观上的岗位性别定性使女性求职者面临艰难的境地。

其他歧视还有：相貌歧视、籍贯歧视、履历歧视等。种种歧视已经完全偏离了对人才识别的标准，使大量真正可用的人才被抛到了求贤若渴的老板的视野之外。

以诸葛亮的“用人七法”来论，这些限制并不能保证招聘方能招到适合为企业效力的人才，最多不过是提高了人才甄选的基准水平，人才的使用风险依然存在。通过



这种限制招聘的人才，在实践中仍不免被偏见的眼光看待，在这种眼光下，人才是否能够如其所愿仍是一个大大的问号。

唐龙朔元年（661年）至三年，唐检校带方州刺史刘仁轨率军多次击败百济军，并于白江口一举击败倭国（日本）援军，再次征服百济。

白江口海战后，唐高宗遣使招抚黑齿常之等人，黑齿常之遂率所部降唐。当时百济虽再次平定，但还有百济将领迟受信所据守的任存城尚未归降。黑齿常之等降唐后，刘仁轨好言相慰，命黑齿常之等各率所部攻取任存城，并准备派唐军相助。唐熊津道行军总管、右威卫将军孙仁师因黑齿常之等人曾经降而复叛，所以对他们非常不信任。孙仁师曾对刘仁轨说：“相如（指沙吒相如，黑齿别将）等兽心难信，若授以甲仗，是资寇兵也。”而刘仁轨却不这样认为，他说：“吾观二人皆忠勇有谋，敦信重义；向者所托，未得其人，今正是其感激立效之时，不用疑也。”于是发给黑齿常之等粮食和武器，分兵相随。刘仁轨的信任和理解使黑齿常之非常感动，指挥所部很顺利地便攻下了任存城，迟受信抛弃家属，投奔高丽。至此，百济全部平定。

不久，黑齿常之被调回国内，任左领军员外将军、洋州刺史。

唐朝是一个大气和开明的王朝，表现在用人方面常常不拘一格，甚至没有民族、国籍等偏见，包容大胆。刘仁轨对黑齿常之的使用就是如此。对于刘仁轨，正如上官仪所评价的那样：“仁轨遭黜削而能尽忠，仁愿秉节制而能推贤，皆可谓君子矣。”

偏见是一种先入为主、缺乏事实根据的态度。拘泥于人才定义的苛刻条件，就会使一些很有潜力的人才难遇“伯乐”。此外，还要克服嫉贤妒能的心理，善于发现人才的优点，扬长避短，量才适用，这才是用人的光明正道。

平稳过渡：雍正建立秘密储君制度

铁打的营盘，流水的兵。江山依旧在，几度夕阳红。与人的寿命相比，江山就是永恒的，企业也可以长命百岁，但一个企业领导人，往往不可能也不允许长期居于领



导岗位。薪火相传，老人家不退去，年轻人怎么接替呢？

因此，领导层新老交替问题是企业发展中的一个永恒命题。领导人处心积虑地培育和选拔人才，就是要维持一个持续健康的企业生命，使其不像人的一生一样，总有老去的一天。企业要永葆青春、活力、创新，没有健全的新老交替机制的企业将是短命的。这个机制，前人有经验总结，后人也有创新。

为了不妨碍万科的可持续健康发展，1999年年初，王石辞去了总经理职务。

王石在其辞职演讲中解释了他选择辞职的原因：“公司现在还在发展当中，路还很长，我也正当年富力强，为什么要把总经理辞掉呢？这恰好是从长远角度考虑的。一个人再能干，他的生命年龄是有限的，他的工作年龄就更有限了；但是企业可以做到超越人的生命年龄，所以它不应该以某一个人的能干不能干、专业不专业、有没有魅力为前提，一定要靠现代企业制度来维系。我个人认为在实现了制度化和团队化、选择好了行业并树立了品牌后，谁是接班人就不是那么重要了。

“我33岁才开始创业，一切都是靠摸索得来的；郁亮20世纪80年代毕业于北大，受过专业训练，在万科做了10年后，也是在公司比较成熟的时候当上老总的，却不到33岁。他不是靠个人的魅力、拳打脚踢的功夫接任的。

“郁亮出任万科总经理，这标志着万科由第一代职业经理人向第二代职业经理人成功过渡。

“郁亮不是我精心挑选的，我的用心、用意就是在制度、团队、企业文化层面的培育……而不是着眼于某一个人。”

联想控股总裁柳传志曾说：“以我办联想的体会，最重要的一个启示是，除了需要敏锐的洞察力和战略的判断力外，培养人才，选好接替自己的人，恐怕是企业领导者最重要的任务了。”万科集团的王石则给出了一个更新的观点，他认为：“我不培养接班人。我只建立制度、培育团队。这个团队中谁来当班长应该由制度去选择。”他是这样说的，也是这样做的。但不管采取哪种方式，他们的目的都是一样的，都是为了企业的明天。

雍正留给清代的一份重要文化遗产，就是建立秘密立储制度。



清朝皇帝的继承人问题，康熙以前没有制度化。清太祖死后，因皇位继承演出大妃生殉的悲剧，害得多尔衮从小失去母亲；清太宗死后，尚未入殓，几乎演出兵戎相见的惨剧；清世祖死后，仓促让一位8岁的孩童继位，大清出现一位英明的君主实属幸运；清圣祖死前储位未定，演出了雍正兄弟骨肉相残的闹剧。大清皇朝，是家天下，用什么办法在家族内确立接班人，是清朝建立一百多年所没有解决的问题。用嫡长制？虽可以避免兄弟之争，但不能保证选优。明亡教训，已有前车之鉴。用太子制？康熙帝失败的教训，雍正已经亲历切肤之痛。怎么办？

雍正想出一个办法，既预立皇位继承人，又不公开宣布，这就是秘密立储。即将传位诏书置密封锦匣中预先收藏于乾清宫“正大光明”匾后。这是建储制度的一项重大创举。其积极的方面是，既有利于在皇子中选优，又避免皇子们争夺储位，相对地保证了皇位继承的平稳过渡。顺治选了康熙继位，雍正选了乾隆继位。这两位大清皇帝，都君临天下60年左右，开创出中国皇朝史上的“黄金时代”——“康乾盛世”。

应当说，雍正的眼力、见识都是不错的，他看准并决定由乾隆继承、光大大清的事业，确实选对了接班人，对大清帝国、对中国历史都产生了重大的影响。更重要的是，这种“秘密立储”制度在一定程度上保证了前任皇帝向后任皇帝的过渡，有利于避免宫廷的内乱。

在民主、文明社会的今天，领导人的选拔和任免制度更加制度化、透明化、公开化，也更加公正合理；但是在一些民营企业中，仍然面临两辈人如何交接权利的问题。领导人权利交接、卸任的制度化无疑是解决这个问题的关键。

长线大鱼：胡雪岩的感情投资

中国人重感情，讲究知恩必报。在这样的氛围中，自然地产生了很多“感情投资”的花样。逢年过节行礼串门，有灾有病探望问候，这些都是人之常情。单位里面，每逢重大节日，给职工送上礼品慰问，年终发奖金，也是“常规”的感情交流方式。这些，人们虽然已经感到不新鲜了，但仍然在重视。



另外，一些新兴的感情投资方式也在不断产生，如一些物业管理公司搞“免费维修月”活动，医院搞“免费健康体检”活动等。无论哪种方式，其目的就是通过具体的手段达成信息传递和情感交流的目的，理顺与目标对象的关系，招揽潜在的客户，树立良好的自身形象。

一年到头，是很多企业老板给职工发年终奖的日子。这种现金的实惠开始时还让人们兴奋一阵，年年如此，便渐渐觉得不新鲜了；甚至，发的少了还埋怨一番。于是，深谙情感投资的中国老板又玩出了新花样，和员工一起吃烛光晚餐、送温馨祝福成了新方式的“年终奖”。

新年来临之际，在哈市一家私企工作的张萍感到从未有过的欣慰，因为她收到了老板的祝福和邀请。张萍说：“昨天老板通知我们每名员工携带家属一起参加单位迎新年酒会，让我特别感动。大家都表示明年一定要出业绩。”

一家德国公司在哈市名典西餐厅举办了烛光晚餐。为了这次聚会，该公司的德国老板做了精心准备，他亲自挑选了鲜花、烛台、美酒，甚至还为每名员工准备了歌曲。他说，企业的任何成功都是用员工的勤奋工作积累起来的，因此，在春节前夕，一定要和员工一起度过一个温馨浪漫的夜晚，感谢他们一年来的支持。

据该西餐厅的经理介绍，春节前到西餐厅举办年终聚会的单位特别多，与以往员工请老板或单位埋单的情况不同，今年多数是老板请员工带着配偶和孩子，在浪漫的氛围中看着孩子们一起嬉戏、玩耍，十分惬意。

从上面的案例可以看出，许多企业的领导层的确已经意识到，相对于纯粹的现金奖金，近距离的情感交流是更能鼓励员工的方式。因为与现金奖的直白相比，情感福利充满了温情。但需要注意的是，无论采取何种方式进行这种情感交流，作为活动主持的一方，感情必须是真挚的，而不是虚伪应酬。如果活动太具走过场的样子，而没有一点真诚的表现，其所换来的也就未必是真诚的回报了。

胡雪岩，生于 1823 年，安徽绩溪人。他少年丧父，幼时家境贫寒。为了养家糊口，经亲戚推荐，进钱庄做学徒。三年师满，成了钱庄的正式伙计。正是在这一时期，胡雪岩靠患难知交王有龄的帮助，一跃而成为杭州大富。

道光年间，浙江盐运使王有龄因无钱进京，仕途受阻。胡雪岩慧眼识珠，认定其

阜康钱庄开业不久，本不宽绰的胡雪岩又慷慨地为落难的藩台贵福补上了三万两银子的缺口。正是靠着对这些官员或潜在官员一笔笔的“慷慨投资”，使他的“胡氏集团”一路绿灯，创造了一个个商业神话。

除官场的投资外，胡雪岩还将眼光放到了民间。他邀请江浙一带的名医研制“诸葛行军散”、“八宝红灵丹”等药品，赠给曾国藩、左宗棠等部及受灾民众。在胡雪岩的主持下，他的药店胡庆余堂推出了十四大类成药，并免费赠送辟瘟丹、痧药等民家必备的“太平药”，在《申报》上大做广告，使胡庆余堂尚未开业就已名声远播。

作为一代“红顶商人”，胡雪岩叱咤商场，写尽人间风流。令后人称道的是，他“为富且仁”，乐善好施，为解人难，做了一笔笔的“风险投资”，赢得“胡大善人”的美名，在商界会和政界都树立了光彩的形象，同时也换来了成倍的商业利润。

情感投资有时确实是一本万利的，也是需要冒风险的。但唯有这种“风险性”，才真正能够测试出投资一方感情的真诚度。如果明明知道投资会有收益——就是说投资不具风险性，而是具有功利性，那就是庸俗的“拉关系”。人们期待的真正的感情投资是没有期许、只管耕耘、不问收获的。感情投资的风险性是检验感情的重要标准。

功揽过：

人非圣贤，孰能无过。过而能改，善莫大焉。对待工作中的失误，古有明训。那么，你会不会鼓励员工犯错误呢？

“我疯了才会鼓励员工犯错误！——这是根本用不着考虑就能回答你的问题。”一位拥有一家制造工厂和近三百名雇员的中年企业家，面对如此“幼稚”的问题回答得很干脆。在这位老板看来，发生在雇员中的工作差错，犹如洪水猛兽，对之扑杀唯恐不及，遑论鼓励和容忍了。这是一种典型的对待错误的态度。而实际上，这种过于激



烈和绝对化的态度是值得商榷的。

在一些创造性的工作中，失败几乎是在所难免的。不允许犯错误等于扼杀了创新的动力，使员工面对挑战裹足不前。正是基于对错误辩证的认识，美国的一些企业非但不惧怕员工犯错误，反而很重视员工在过去工作中有没有犯错误的经历，不但优先录用那些曾经有过错误经历的新人，而且，还经常鼓励职员在工作中犯错误。一些知名公司，如荷兰飞利浦、德国西门子，他们在员工中极力提倡敢于失败的创业精神，对员工充分授权。还有一些企业，提出了更为决绝的用人原则：如果经营管理人员在一年内不犯“合理的错误”，将要卷铺盖走人。这种貌似荒唐的用人思想，实际上是有客观依据的。

广州某大型企业集团主体为国有企业。有一年，公司准备上市但缺乏国际化人才，董事会决定打破常规，从外部引入一名具有国际背景的人才。于是，从外资企业被挖墙脚过来的高级经理人张成为公司的市场总监。

由于张来头显赫，而且又是董事会所器重的人，所以总经理也对他很敬重，使他成为公司里最有影响力的人物之一。虽然职位只是总监，但在许多方面已经可以与公司副总平起平坐。

在员工大会上，总经理数次向各部门的负责人强调他对张的信任与重视，并表示自己也会全力支持张的工作，希望他大胆开拓，不必顾虑。在这个层级众多、官僚体制严重的企业中，总经理如此坚定地支持一个“外来和尚”，实在让人有点惊讶。

总经理屡次公开的表态让张感觉热血沸腾，他完全没想到总经理对他如此授权与器重，也没想到一家老牌国有企业的公司文化可以与外企一样开明，他一定要知恩图报地尽力拼搏。

在接下来一年里，张进行了许多市场革新，基本上将他在外企中所操作的那套成熟的运营模式搬到了现在的公司，取得过一些成绩，也造成过不少失误。对于一些由于张一意孤行造成的失误，公司不少人都有怨言，但总经理却抱以信任及鼓励的态度。

第二年，公司在筹备十一黄金周的销售大战期间，广告、公关、销售几大板块都紧张地筹备着。在拟定整个推广计划之后，张突然提出新的建议，他认为今年的销售形式有变，所以要启动全新的销售推广手法。他的想法几乎否定了所有人前面的工作，而且由于从未有过先例，所以存在不小的风险。

总经理虽然不太同意在如此匆忙的时间内进行全盘调整，但看到张如此自信且执



着，也勉强同意了。

但张的新方案却导致了失败，公司损失惨重，业绩比去年同期下降20%。董事会将公司所有高管拉过去责骂，出乎所有人意料的是，在董事会严厉的责问面前，总经理竟然一口将所有失误的职责承担了下来，替张扛过了一关。

总经理的表现让许多人大跌眼镜。他的宽容与开明，让张更有“士为知己者死”的冲动。转眼到了年底，在另一场市场大战中，由于策略制定得当，公司取得了显赫的战果。

这个案例是发生在该企业用人故事中的一段。先不论这位总经理为何如此不惜一切代价地支持张大胆的市场开拓，仅从这份宽容和谅解来看，显然是符合对待员工犯错误的应有态度的。只是对于这种具有开拓性的工作，不应当只放任一个人来做，而应该由一个以上的人共同负责，充分考虑到市场风险。毕竟，大胆开创不等于肆无忌惮，是应该将风险因素考虑在内的。倘若一遭冒险导致一蹶不振，那绝不是企业所希望看到的。

汉朝建立后，吸取秦灭亡的教训，推行无为而治、与民休息的政策，到汉武帝时，终于使国库丰盈，国力强盛。但是再多的积累也经不住连年征战和肆意挥霍。从元鼎二年（前115）起，汉武帝就大兴土木，修建宫室；巡游无度，劳民伤财；惑于方士，入海求仙。这些活动，不仅消耗了大量的人力、物力，更增加了人民的负担，引起社会矛盾的激化。至汉武帝统治后期，王朝上下已经怨声载道，危机四伏。

就在国家危亡的紧要关头，汉武帝及时醒悟并反省了自己的错误，悬崖勒马，及时调整了政策。征和四年（前89）三月，他在从东莱返回长安的途中对群臣说：“朕即位以来，所为狂悖，使天下愁苦，不可追悔。自今事有伤害百姓、靡费天下者，悉罢之。”六月回到长安后，汉武帝又公开向全国发布了著名的《轮台罪己诏》。诏书的主要内容是汉武帝承认自己的政策过失，把一切错误都归罪于自己。这份诏书，不仅对西汉，而且对整个中国的历史，都产生了非常重大和深远的影响。

从此，汉武帝不再派兵出征，一心一意搞建设，殚精竭虑谋发展。他在改正自己过失、停止连续三十多年的大事征伐的同时，将国家的政策重点转变到重视农业生产、减轻群众负担、恢复民力上来，凡是伤害老百姓或浪费天下财物的事一概不做。这些政治上的改革，挽救了濒危的局势，使社会矛盾得以缓和，使汉朝免于陷入秦末的厄运。



古人认为，勇于代人受过是好君主胸襟宽阔的表现，就像山谷川泽能包容众秽一样，所以《左传》说：“川泽纳污，山藪藏疾、瑾瑜匿瑕，国君含垢，天之道也。”作为企业的重要领导者，以坦诚的胸襟推功揽过可以换取上司和下属之间同心同德，及时纠正错误而不是推诿错误，从而取得工作的最终胜利。

企业中的人才总可以分为两类：开创型的和守成型的，两类人各有所长，应量才适用。开创型人才敢打敢拼，敢为人先，敢于创新，但经常会犯一些错误。这就需要领导人有宽容的心胸包容那些“合理的错误”，使其能够继续进取；同时还需要给予他们坚定的支持和保护，倘若因为一点错误犯了众怒，就听从大家的意见将人才抹杀，那错误真是白犯了。



激励时机：孙权斟酒抚伤赞周泰

激励是一个心理学问题，效果很奇妙。根据心理学家赫茨伯格提出的“双因素论”，要调动员工的积极性，首先要发挥保健因素的作用，使员工不致产生不满情绪，保持其积极性；更重要的，还要利用好激励因素，充分激发员工的主动精神，增强员工的责任感、成就感和进取心，最大限度地发挥员工的潜能，提高员工工作效率和创造力。如果每位员工心底都有一个强大的动力推动其创造最佳的业绩，那么管理者也就不必为战略、为目标过多地担心了。

激励的作用是巨大的。美国哈佛大学教授詹姆士曾在一篇研究报告中指出：实行计时工资的员工仅发挥其能力的 20%~30%，而在受到充分激励时，可发挥至 80%~90%。当然激励也要讲究方式方法，才能收到实际的成效。

1992 年，戴胜益在香港海洋公园欣赏海豚跳火圈表演。每次海豚跳过火圈，驯兽师立刻喂上一条鱼作为奖励。这一场景让戴胜益深受启发。“如果海豚跳完火圈后，驯兽师跟它说，每个月底结算给你二十条鱼，保证海豚不会继续跳，它会罢工！这是‘鱼性’，‘人性’也一样！”这一年，是戴胜益创办“王品台塑牛排馆”的前一年，他从海豚跳火圈领悟到的“即时奖励、立即分享”，改变了王品集团的发展。



一般的公司分红最多是一年一次，戴胜益的入股分红却是一月一次，每开一家分店，店长、主厨以上的主管，包括区经理、总公司的协理、总经理、副董事长都依比率认股，于是，员工也是股东，门市一旦开始赚钱，所有出资者依持股比例分红。

以2003年为例，整个集团盈余3亿9千余万元台币，扣除储备门市安全基金、所得税之后，分红金额达到2亿7千万元台币。每位主厨、店长以上的主管平均可以领到七十元到二十万元台币的分红金，一般员工也有数万元台币的本薪外收入。

“即时奖励、立即分享”使王品的所有员工长久地保持了创业初期的那种斗志。

兑现激励也是中欧国际工商学院教授奚恺元的主张之一，他认为奖励的时机是“慢奖不如快奖”。台大商研所教授陈家声认为，现代企业讲求的是“伙伴精神”，就是企业在发展的过程中，不断引入有能力、能让企业壮大的关键人物加入经营团队，创造彼此“水涨船高”的加乘效应。

《三国演义》第六十八回《甘宁百骑劫魏营，左慈掷怀戏曹操》中有“周泰三番冲杀救孙权”的一段感人描写，正是由于发生了这桩感人的救主事件，才有了孙权斟酒抚伤的一段佳话。

一番寻主：“却说周泰从军中杀出，到江边，不见了孙权，勒回马，从外又杀入阵中，问本部军：‘主公何在？’军人以手指兵马厚处，曰：‘主公被围甚急！’这番冲杀是寻找孙权。

二番开路：“周泰挺身杀入，寻见孙权。泰曰：‘主公可随泰杀出。’于是泰在前，权在后，奋力冲突。”这番冲杀是在前面为孙权开路。

三番救主：“泰到江边，回头又不見孙权，乃复翻身杀人围中，又寻见孙权。权曰：‘弓弩齐发，不能得出，如何？’泰曰：‘主公在前，某在后，可以出围。’孙权乃纵马前行，周泰左右遮护，身被数枪，箭透重铠，救得孙权。”这番冲杀是在后面掩护孙权。

四番救盛：“到江边，吕蒙引一支水军前来接应下船。权曰：‘吾亏周泰三番冲杀，得脱重围。但徐盛在垓心，如何得脱？’周泰曰：‘吾再救去。’遂轮枪复翻身杀入重围之中，救出徐盛。”

三番四次的冲杀救人，显示出周泰的勇猛忠义。战后，孙权设宴款待，厚谢周泰。“权亲自把盏，抚其背，泪流满面，说：‘卿两番相救，不惜性命，被枪数十，朕如刻



画，孤亦何心不待卿以骨肉之恩，委卿以兵马之重乎！卿乃孤之功臣，孤当与卿共荣辱，同休戚也。’言罢，令周泰解衣与众将观之，皮肉肌肤，如同刀割，盘根遍体，孙权手指其痕，一一问之，周泰具言战斗被伤之状，一处伤令吃一觥酒，是日，周泰大醉。权以青罗伞赐之，令出入张盖，以为显耀。”

这番当众、及时的表彰，声情并茂，感情真挚，非常“煽情”。既表达了自己的感激之意，也让众人了解到为何给予周泰如此的荣耀。因为周泰出身微寒，他怕大家内心不服，瞧不起周泰。可见孙权的领导艺术还是蛮高的。

根据激励的心理学规律，有效的激励要求管理者掌握好奖励的时机和频率。奖励的时机会直接影响激励的效果，而奖励的频率过高或过低都会削弱激励的作用。激励是有成本的，企业管理者在设计激励制度和办法时，特别是使用物质激励时，应充分考虑到激励的成本及效果，要尽可能用最少的投入取得最好的激励效果。

惩教并举：孙武操练宫女战士

古语云“化民有本，未教而杀之，非义也”，又云“不教而杀谓之虐”。应用于企业管理，就是说，惩罚要有依有据，不能按主管臆断而滥用惩罚。在惩罚之前，应先制定明确的规章制度，做到“有法可依”；其次，要对制度进行广泛的宣讲，让每一个人都知道，以便去遵守；最后才是有了不遵守的行为，按照制度规定进行处罚。

这其实是最基本的管理思想。按照这种思想，企业管理要做的是：第一步，企业立法。就是企业通过管理层会议把经营思想及运作方法形成可操作的制度；第二步，企业执法。就是企业设立专门机构监督制度执行，如监事会、监理部、审计室等。第三步，健全制度。“全”就是制度体系完整，使制度少有或没有缺陷。“健”就是不断修正制度，创新制度，使制度不过时，顺应需要。有了这种完善的制度体系，企业就有了遗传密码，就可以不断地延续下去。否则，则会短命死亡。

一家私营企业，在短短几年中迅速成长为一个规模巨大的企业集团。这具有有家



族性质的企业在管理制度方面却做得非常彻底，企业的老板曾跟他父亲说：在家里我要叫你一声爸，但在公司你就要叫我一声总经理！

正是由于老板有这种开明的认识，企业的执行副总在做事时雷厉风行，对老板的亲近势力和普通员工同等看待。一次，一个负责采购的部门经理在原料采购中以次充好，截留款项，被质监部门发现。情况汇报到副总那里，副总毫不留情地宣布将这位经理撤销职务。这位经理是老板的女婿，近来因为家庭矛盾正想惹是生非，听到副总的撤职决定，直接闯入副总办公室点指叫骂，威胁要给他颜色看。副总隐忍不发，等待老板指示。

老板在差旅中听说此事，明确告诉副总，一切按公司的制度办事，任何人不得姑息。企业正打算调整中层管理干部，这次正好拿自己的女婿开刀，以后看谁还敢轻言冒犯。

最终，老板的这位女婿被贬为普通职员，下放到车间干苦力，磨炼去了。老板虽然事后有所抚慰，但惩罚决定还是被严格执行了。车间的工人见到老板的女婿下了车间，无不幸灾乐祸，但对公司制度执行力也更加“心有戚戚焉”了。

在一些家族企业中，往往裙带关系很严重，制度执行的阻力主要就是他们。所以，在制度推行之前首先要取得高层的高度重视，而且要下定坚决推行的决心。若企业老板能够做到一视同仁，将家事和公事分开处理，对家族企业的成长是有利的。同时，要不断完善制度的制定和执行，并且使之脱离倚重老板的因素，如此企业才会在制度的框架内长久存续，而不至于断送在某一代管理者手中。

《左传》载：孙武带着自己著作的兵法去见吴王阖闾，吴王赞赏地说：“先生的兵法十三篇，我已经看过了。但不知实行起来如何，可不可以试一下呢？”孙武答道：“当然”。吴王说：“可以拿妇女试试吗？”孙武答道：“当然。”于是挑选了 180 名宫女，分为两队，以吴王的两个宠姬做队长。

孙武命令所有人都拿着戟，下令说：“你们知道自已的前心后背和左右手吗？”妇人回答说：“知道。”孙武说：“向前，就看心所对方向；向左，看左手方向；向右，看右手方向，向后，就看背的方向。”妇人们回答说：“是。”约好口令，规定好动作，纪律宣布完毕后，孙武开始宣布军法，并三令五申，让她们牢记。然后击鼓发令“向右”。当鼓声响起，妇女们却忍不住嘻嘻哈哈地笑起来。孙武说：“规定不明确，约令不熟悉，这是将帅的罪过。”再次三令五申，击鼓发令“向左”，妇女们又大笑。孙武



说：“规定不明确，约令不熟悉，那是将帅的罪过，既然已经再三反复说明了，仍然不执行命令，那就是下级士官的罪过了。”于是下令斩两个小队长。

吴王从台上看见要杀自己宠爱的妃子，大为惊骇，急忙派人传令说：“我已经知道将军善于用兵了，没有这两个妃子我连饭也吃不下，希望不要杀她们。”孙武说：“臣既然已经受命为将，将在军，君命有所不受。”便杀了两个队长示众。重新击鼓发令，妇人们左右前后跪起，都合乎规定和要求，再没有敢出声的。

孙武派人报告吴王说：“队伍已经训练整齐，大王可以下来看看！任凭大王想怎样，就是赴汤蹈火，她们也在所不辞。”吴王说：“将军快结束训练回馆舍去吧！我不愿下去看了。”孙武说：“看来大王只是爱好兵法的意思，并不打算实际使用它啊。”但阖闾也认识到了孙武用兵的能力，最终还是用他为将，向西击破强楚，攻入都城郢；向北威震齐、晋，使吴国的威名在诸侯中大为显扬。

孙武操演宫女的故事广为传颂，它体现了制度的威严和公正，以及制度的执行所应贯彻的彻底性。同时，它还指明了制度制定者所应负的责任，那就是“三令五申”，让大家明白这个制度，确保“知法”。这样，如果“知法”而“犯法”，那就必然是责罚加身，毫无疑问。

对于企业管理者，制度的威严性不仅体现为条款的严谨与细致，同时也渗透着执行的严明与公正。孔子倡导的“严以律己，宽以待人”美德，可用于缓解制度冷血的本质，体现人性化管理中仁慈和区别对待的一面，但一切按制度执行的主流管理特征不可抹杀。治企与治军之严，重在执行，否则，制度最终只能约束了自己的手足，而无法成为企业员工共同敬畏的达摩克利斯之剑。



恩威并重：雍正的驭臣之道

“恩威并重”是中国传统的用人思想和韬略。这种思想在历代帝王之家被应用得淋漓尽致。因为皇帝就意味着绝对的权威，皇帝对待大臣，“君叫臣死，臣不得不死”；同时，也可以说，“君叫臣荣，臣不得不荣”。这种居高临下的、不可回避的权威让做



做老板的应当记住，自己虽然尊贵，但毕竟不是古之帝王，员工可以抱着“此地不留爷，自有留爷处”的思想；因此，对于没有像雍正皇帝那种气派的老板，搞人性的“恩威并重”不如搞制度的“恩威并重”。

雍正是历史上比较有争议的皇帝。但他勤于政事，整治吏治，改革经济，为乾隆盛世奠定了根基。


雍正深谙笼络人心之道，对于属下臣工，除了通过多种手段进行训导、加紧控制外，最常用的是赏赐，也不时“手书‘福’字，赐内外大臣”以兹鼓励。“若臣工病痛，往往温谕慰问，或赐赠药物，或遣太医诊治，关切备至。”因此，雍正虽然个性严酷，有时难免近于苛刻琐碎，不似其父康熙宽厚仁慈，但在“恩威并重”的用人思想下，手下也不乏一批效忠图报的大臣。

其中有“忠敬诚直勤慎廉明”的怡亲王允祥，有“居公虚心”的果亲王允礼，有出将入相被雍正誉为“公忠弼亮”的鄂尔泰，有“第一宣力”的汉大臣张廷玉，有“模范督抚”田文镜，有“勇敢任事”的总督李卫。雍正对这些大臣推心置腹，放手任用，对他们的创举极力褒奖并加以推行；当他们受到弹劾、围攻时，他力保过关，全力支持；当发现他们有缺点时，则“惜之，教之”，宠信不衰。这些宠臣成为他推行新政、厉行治贪的得力臂膀。

但是，对于过分出格者，雍正就是另一种态度了。宠臣年羹尧被封为抚远大将军，加太保。但他又妄自尊大、违法乱纪、不守臣道，引来猜忌。雍正断然处置，将年羹尧连贬十八级，直至赐死。正是这种恩威并重的驾驭手段，使雍正有一批战斗力很强的骨干力量。

“恩威并重”是历代君王的驭臣之道，但泾渭分明、雷厉风行如雍正者则很少见。因此，他的“恩威并重”就染上了浓厚的个性色彩。关于雍正的历史地位，史学家评述道：“康熙宽大，乾隆疏阔，要不是雍正的整饬，满清恐早衰亡。”

改革开放以来，很多领导者以这种帝王式的管理风格引领企业走过了很多成功之路，但这条路是不是意味着以后十年、二十年还会成功呢？在网络经济、知识经济时代，新的知识型员工往往不希望被强制，而喜欢自作主张，积极有为，这种职业愿望跟老板高高在上的风格之间将会产生不可避免的矛盾，这是值得注意的问题。



禁贪倡廉：雍正一朝无官不清

贪官污吏似乎只是说官场中的事情；诚然，对于老百姓是如此；但对于企业，是否就没有贪污受贿的事呢？并非如此。有经济利益的地方就可能滋生腐败，企业是由人建立起来的经济利益体，不存在腐败是不可能的。

无论政治上的政府部门，还是经济上的公司企业，腐败事件所关联的两个方面都是一样的：一个是腐败的主体，一个是成就腐败的制度。制度本身不会产生腐败，但制度的漏洞会被腐败分子利用。因此，企业中的“反腐倡廉”同样需要从两个方面着手，一是人，二是制度。人是根本，而制度是保证。

“满经理，感谢您对我们公司工作的大力支持，这张卡是我们的一点心意，希望您多多帮忙，继续支持我们的工作。”北京来川发展的某钢材供应商杨老板在送标书时塞了一张银行卡给满经理，并随后发了这条短信说明用意。

由于杨老板送标书的第二天就是开标日期，为了避免影响该单位投标的积极性，满经理暂时保存了这张银行卡。第二天，在所有投标单位在场的情况下，物资部公布了最高报价和最低报价。结果显示，该北京来川单位报价最低，并在接下来的价格谈判过程中一路处于优势，最终顺利中标。宣布招标结果的当天，满经理将杨老板的那张“心意卡”还给了他，并对他说：“中建三局有着严格的招标管理制度，我们选择的是最有实力、最有合作诚意的单位，恭喜你们中标！”杨老板再三推让，满经理坚决推辞：“公司对合作供应单位有着严格的管理和要求，希望贵单位在今后与公司合作的过程中积极配合，保持长期良好的合作关系！”

一个月后，杨老板又提着一袋现金出现在满经理面前，真诚地表达对满经理的谢意。满经理依然拒绝。杨老板开始明白，他所接触的是怎样一个奉公自律的人，他所合作的是一家廉洁诚信的公司。从此，这家钢材供应单位开始以更大诚意与公司合作，优先、全力保障公司的钢筋供应，双方合作融洽。



不止杨老板，满经理说，所有的营运商都与公司有融洽的合作，这一切得益于公司公平高效的集中采购制度，也得益于公司浓厚的廉洁文化氛围。这种润物无声的廉洁文化潜移默化地影响着员工的行为，弥补了制度上的缺陷。

张瑞敏在向杰克·韦尔奇请教企业管理的问题时，韦尔奇对他说过一句经典的话：通用公司的财务制度自己都找不出漏洞，下属更没有漏洞可钻。所以他不必为此（腐败问题）操心，他有充分的精力来思考企业管理的问题。财务如此，其他管理制度也是如此。具有中国特色的是，中国企业更注重倡导廉洁文化，通过这种文化的熏陶使员工保持清廉的品格，弥补制度的缺陷。

康熙皇帝缔造了一个“康熙盛世”，也给他的后任雍正留下严重的社会后遗症：吏治腐败、国库空虚。雍正接手时，国库存银仅八百万两，而亏空大得惊人。那么，这些亏空的钱粮到哪里去了？

雍正皇帝 45 岁才即位，深通世故。他对国库的空虚问题看得很清：不是上司勒索，就是自身渔利；而户部的银子，则被皇帝和权贵们“不借白不借”地“借”走了。有这么多人挖国家的墙脚，国库焉能不空？

由于问题严重，康熙去世刚一个月，雍正就下令户部全面清查亏空钱粮。雍正深知，清查亏空牵涉到众多官员的切身利益，现在要拿他们开刀，他们必有对策。雍正洞悉下情，针对官员可能采取的对策来制定对策，收效显著。

为了对付官官相护，雍正从各地抽调一大批候补州县随团到省，与特派员一起查账。查出一个贪官，就地免职，从调查团里选一个同级官员接任。这是一着狠棋。历来的继任官，总会帮着修补前任窟窿，然后自己再留下一笔亏空，让后任去擦屁股。亏空之所以总也补不上，这是原因之一。但这一回后任是来查账的，当然不会替他掩护。而且，因为没有后任给他补漏洞，他当然也不愿意为前任背黑锅。于是，就连他的前任，甚至前任的前任，也难逃法网。

为防止贪官向民间借钱借粮来填补亏空，雍正在派出特派员的同时，也给地方百姓预先打招呼：谁也不能借钱粮给官府。要借可以，这些钱粮既然被说成是官府的，就为国家所有，别想再把它们收回。这一下，富商百姓谁也不肯借钱借粮给贪官们了。贪官污吏的又一条对策被雍正事先粉碎。

雍正不仅正面反贪，还注重制度建设。其中一个重要举措是新设“会考府”机构，



任务是专门稽查核实中央各部院的钱粮奏销。从此，各地上缴税银或报销开支，各部院动用钱粮和报销经费，都要通过会考府稽查核实，谁也做不了手脚。部院长官既无法贪污，地方官员想通过花一点好处费，就把自己上百万的亏空全部赖掉，也成了不可能的事。

雍正的肃贪行动沉重地打击了贪官污吏，大清吏治为之一清，仅仅五年，国库储银就由康熙末年的八百万两增至五千万两。“雍正一朝无官不清”的说法也许夸张，却是对雍正治国的公正评价。

雍正中年继位，是一个历练老成、思想深刻的皇帝，这可能是他办事风格雷厉风行、刻薄寡恩的原因。但他为国家大计着想，整顿吏治，发展经济，承上启下，所以也是康乾盛世的功臣之一。

腐败现象非仅国家、官场，企业中同样需要清正廉洁。企业有很多的对外关系，人事、采购、销售、运输每个环节都可能发生“腐败”事件。若成风气，非但损害公司利益，也有损公司对外形象。解决办法无非两手，一是倡导廉洁文化，二是恶补制度漏洞。双管齐下，必见成效。

惜才爱才：赵匡胤有容乃大

尺有所短，寸有所长。人有其长，必有其短。人才都有其独特个性，他们一般不会随波逐流，趋炎附势，常常对上司不冷不热，敬而远之。大才者常不拘小节，异才者常有怪癖，恃才自傲往往是通病。人才优点突出，缺点也明显。面对大量这种类型的人才，既已经得到，就应量才为用，不拘小节。倘若求全责备，势必得而复失。

作为领导者，不能用冷漠的眼光看待人才。有些领导者也能量才为用，但是毫无关爱之心，甚者对他们的弱点冷嘲热讽。人才最起码的需要就是对其人格的尊重，他们不否认自己的缺陷，但是当他正尽力发挥自己的所长去努力工作的時候，遭到这种毫无礼敬的对待，是任何人都无法容忍的。至于那种嫉贤妒能，“武大郎开店”，容不下高于自己的人，看似是无容才之量，实质上乃是无爱才之心。



ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎ ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎ ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎ ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎

森是一家医院的网络管理员。在这家医院里，他是一个非常特别的人：从来点名签到，也不参加任何会议。他独自一个人干这份工作，管理全院几十台电脑，长期不出差错。即便有故障，也能迅速排除。在出现错误记账和由于其他原因必须退费时，能够严格把关，非有领导签字不可，从不徇私退费。他没有节假日，有时需要办理个人事务时，就暂时离开办公室。如有紧急情况，电话联系，随叫随到。

因为这些缘故，医院老板默认了他的这些特殊。一年到头很少过问他的事情。偶尔需要查找资料，会打电话给他，他会及时把资料打印出来交过去。他性格淡漠，和医院的人很少主动打招呼，即便是各位副院长，从旁经过也不搭一言。有时副院长们有事情安排，等事情一旦办妥，也就互相不再言语。

这位管理员家里事多，孩子上学需要他接送，老板对此也无异议。孩子回来，就在他办公室学习玩耍，常搞得办公室很脏。院长有一次看见了，就说：“你一个人一个办公室，还不把卫生搞好？自己也学学干净些。”他很快轻而易举地就搞干净了，可不久又脏起来。他穿衣也不讲究，老板说过几次，也就随他了。

他工作清闲，有时在网上做些事情，补贴家用。老板也知道他的家境，对此时有关心，问收入如何。逢他和老板及其他人都在场时，老板还多次对人夸奖他的忠诚可靠，有才，是个好人。大家见老板都如此，对他也多有礼敬，对他不拘小节的毛病也一笑置之。

几年来，各部门员工进进出出，他独当一面，始终坚持在自己的岗位上。

ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎ ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎ ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎ ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎

人常叹“世无伯乐”。应该说：“世多伯乐，而寡爱马之伯乐”。不是吗？很多老板能辨识人才，但由于无爱才之心，所以不珍惜人才，甚至以高高在上之威侮辱人才。其结果，领导和他的人才之间矛盾多多，关系紧张，有的人本来是领导自己选来的，但过不多久便后悔不迭，最后不得不想方设法将他调离或解雇。由此可见，在许多情况下，一个心胸狭窄、没有爱才惜才之心的领导所耿耿于怀的其实不是人才的缺点，而是人才的个性，是因为这些人才往往“狂妄”、“傲气”，不愿拍马的缘故。

ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎ ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎ ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎ ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎

宋太祖手下有一员爱将，名叫李汉超，早年在攻打后蜀和北汉时立下赫赫战功。

第7章

像刺猬那样相互取暖

——
与同事相处的原则

赢在办公室

赢



抱团取暖：刘关张桃园三结义

办公室的同事关系，说起来有点玄妙，日日与你相处的人，既是同心协力的合作伙伴，也是升职提薪的竞争对手。古人、前辈们关于同事关系已经有好多告诫，让人不得不步步设防，小心从事。

可是，随着被网络文化、新经济浪潮深深影响的一代新人冲入职场，同事规则正悄悄地发生变化。在IT、媒体、律师、网络公司等聚集了高文化、高素质青年人才的行业里，同事间不再像过去那样暗地里使绊子，也不屑于使用那些背后损人的花招，他们关心的是怎样才能通过合作达到资源的最佳组合，带来最大的效益。不仅在工作上这样，在生活上也是如此，他们认为这种新型的同事关系是互动互惠的。

林有幸来到一家企业文化生活非常丰富并且富有特色的公司。几个月来的工作感受让他爱上了这个公司，爱上了他的同事们。他这样记述到：

“上班的第一天，李总给我讲了公司的历史、业务范围、发展前景，让我对公司有了新的了解。还问了我一些生活方面的问题，让我感到体贴入微。然后，部门的周经理简明扼要地安排了工作内容，让我跟着王部长和邵工负责一些事情。王部长则给我拿来了×产品项目的资料，让我有一个大概的了解，并说看完了可以和他探讨，谦虚作风令人起敬。接着，负责人事的陈工带我去办公室刘姐那里领了台新电脑，并且帮我分析自己的专业，对将来的发展提出了很多的建议，让我受益良多。后来，周经理带我来到办公的地方，介绍了同部门的林姐还有其他的同事。刚坐下林姐就给我拿来了杯子和纸巾等日常用品，并说有什么事尽管找她，东北女人的细致和豪爽在她身上表现得淋漓尽致。到了中午吃饭的时候，我本打算到外面吃，可正当走到电梯的时候碰到周经理，他叫住了我，说已经通知食堂准备了我的饭。下午，邵工带我去X射线的新厂房，交代了以后的工作内容。虽然言语不多，但感觉邵工是个性格随和、办事干练的人。总之，来公司的第一天，部门的同事就把我完全当做了自己人，这让我感到非常亲切。



“在后来的日子里，仍有很多同事我都还不认识，但是他们都主动和我这个新员工打招呼，并且告诉我慢慢就会习惯这里的生活了，让我一下子就消除了陌生的感觉，内心深深感动。因为以前工作的企业大家都是自己做自己的事情，同事间谈不上什么关系，有的过了很久都还不认识。而在这里，大家就像一家人，互相尊重、互相帮助、互相关心。在这样的氛围里工作，给人一种非常温馨的感觉。”

从全局的角度看，同事关系本就是一种合作关系，整个组织有着共同的目标。如果企业能够营造一种团结奋进的文化氛围或者贯彻类似的企业理念，对于形成企业的凝聚力和向心力是有帮助的。在经典文学名著《三国演义》和《水浒传》中，刘关张桃园结义和梁山一百零八将聚义就是如此，他们为了共同的理想和奋斗目标通过结义、聚义的形式团结起来，开展了一场轰轰烈烈的事业。

桃园三结义是《三国演义》中的第一个故事，也是一个流传久远的关于友情与事业的故事。提起三人，人们总是会想到他们早年在涿郡张飞庄后那花开正盛的桃园，祭告天地，焚香再拜，结为异姓兄弟的动人场景。

刘焉出榜招募义兵。榜文行到涿县，引出刘关张三位英雄次第登场。三人饮酒叙事，情投意合，决定次日于张飞园中祭告天地，结为兄弟，协力同心，共图大事。

“次日，于桃园中，备下乌牛白马祭礼等项，三人焚香再拜而说誓曰：‘念刘备、关羽、张飞，虽然异姓，既结为兄弟，则同心协力，救困扶危；上报国家，下安黎庶。不求同年同月同日生，只愿同年同月同日死。皇天后土，实鉴此心，背义忘恩，天人共戮！’誓毕，拜刘备为兄，关羽次之，张飞为弟。”

在日后的岁月中，三人齐心协力，三顾茅庐请得诸葛孔明，三分天下而有其一，在三国历史上留下千古美名。

刘关张桃园结义之后，从此踏上的生死拼杀的战场。在相处的岁月中，难免有磕磕碰碰的时候，但是为了桃园的誓言，为了蜀国的大计，最终都无怨无悔，终其一生。三人的友情在关羽死后表现得非常激烈：“张飞闻听，旦夕号泣，血湿衣襟。每日望南，切齿瞪目怨恨，放声痛哭不已”；刘备得知关羽被害，“大叫一声，昏绝于地”；闻知张飞死后，刘备再次“放声大哭，昏绝于地”。刘备是政治家，或有作秀成分，但兄弟之义应该是不掺假的。



关于办公室的人际关系，有一个古老的寓言：两只刺猬想互相取暖。在不断的接触中，它们发现，远则不暖，近则互伤，只有不远不近才能恰如人意。“刺猬法则”解释了人际交往中的距离效应。它的教条是，无论工作还是生活、友谊还是爱情，都需要保持适当的距离，“亲密有间”；过分的热情、过度的干预，都会适得其反。但这只是一种理想的相处方式，实际上，在有着共同目标的一个团体中，大家抱团取暖，被刺伤也是经常的事情。伤者不甘心忍受伤害可以选择退出；但是为了共同的目标，更多的人忍受了那偶然有意或无意加身的伤痛，将共同的事业进行下去。

保持距离：曾国藩话不多言情不密

《论语》“里仁”篇说：“事君数，斯辱矣；朋友数，斯疏矣。”意思是：有事没事总跟在国君身边，看起来亲近，实际上遭致羞辱的日子不远了；有事没事总跟在朋友身边，看起来亲密，实际上遭致疏远的日子也不远了。

那么，应该怎样与朋友相处呢？孔子说：“忠告而善道之，不可则止，勿自辱焉。”就是说，看到朋友做得不对的事，可以真心劝告，善意引导，但如果他实在不听也就算了，不要自取其辱。

以上这些论述，主要是针对“君”和“友”，很多人也拿他作为与同事相处应遵循的原则，实际上可以借鉴，但不完全妥当。职场中的同事非比生活中的朋友关系，更谈不上古代那种等级森严的君臣关系，大家一方面是平等的，一方面有着共同利益和目标，在企业组织机构的整体框架下，有内在的团结的要求。职场上的同事有时发生冲突，实际上是错把同事关系当成了朋友关系，保持的距离太近了，自然难免发生矛盾。

刘以前有个同事，比刘年长几岁，刘一直把她当大姐看待，什么心里话都对她说，她也成天对刘“小妹，小妹”叫得很亲热。没想到年终评先进时，一直自以为表现良好的她居然没有评上，于是就咬定是刘这个当人事主管的小妹做手脚，任刘怎么解释她都不信，从此两人形同陌路。



不久，公司内就有了刘很多谣言，有的说刘是因跟公司经理有一腿才当上主管的；有的说刘之所以在外面住，是因为被一个五十多岁的大款包了；甚至有人说刘某月某日请了一天的病假，是因为去医院做人流。当时刘真是气晕了，每天都以泪洗面，不知道该如何去澄清自己，又担心越澄清越给别人以“此地无银三百两”的感觉，要知道那时刘还是个未婚的姑娘呢！

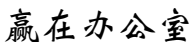
后来，刘只好跳槽换了一家单位。现在，刘与公司的同事们只谈工作，不谈生活，上班准时到，下班准时离开，同事们谁都不了解她的私生活，但每个人都很尊重她，因为她的工作能力不差。刘于是明白，其实很多同事是不适合成为朋友的。和同事之间保持一定的距离，才是最美的。

很多人都同意人与人交往要保持距离的原则，并可以举出大量的例子，说明过于亲密带来的祸害。但是分析这些案例，很多与当事人的个性是有关系的，为什么同一个人与其他人没有发生因亲近引起的问题呢？或许答案还在孔子的一句话中：“唯女子与小人为难养也，近之则不逊，远之则怨”。如果交往的对象本质上是这样的人，的确是需要保持距离的，正如上面的案例一样。

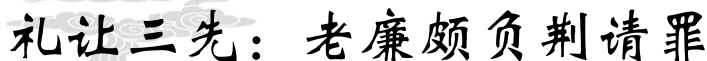
曾国藩是理学名儒，道德大师，深通用人、交际之道。他的交际规则是因人而异的。由于对道德的认识，他对那些比较“缺德”的人始终是非常警惕的。但由于工作的需要，他不可能不与这些人交往，只是在共事的过程中坚守“保持距离”的原则。

例如对待黄冕。此人有大才干，他擅长兴修水利，办理海运；还精于理财和制造火药武器。但他是个贪官。曾国藩一方面对他委以筹粮的重任，并经常保举他，另一方面始终与其保持距离。

再如对待那些投降的太平军将士。曾国藩善于揣摩他们的心理，认为这些人阴险狡诈，难以驾驭。对待这些人，他的原则是：“应宽者二，应严者二。应宽者：一则银钱慷慨大方，绝不计较，当充裕时，则数十百万掷如粪土，当穷窘时，则解囊分润，自甘困苦；一则不与争功，遇有胜仗，以全功归之，遇有保案，以优奖笼之。应严者：一则礼文疏淡，往还宜稀，片牍宜简，话不可多，情不可密；一则剖明是非，凡渠部牟勇有与百姓争讼，而适在吾辈辖撞，及来诉告者，必当剖决曲直，毫不假借，请其严加惩治。”这是曾国藩的驭将之法，而其中的“礼文疏淡，往还宜稀，片牍宜简，话不可多，情不可密”之语显然也包含了交往原则了。他就是通过这样的距离原则确

[illegible]

作为普通人，难得有曾氏那样锐利的目光，识人不深，难免错用交际原则，造成不良后果。其实，职场中若有光明磊落、胸怀宽广的人物，交为挚友，推心置腹也未尝不可。对人人都坚持“刺猬取暖——保持距离”的法则，只恐难得知心朋友。多年之后回顾自己就职的公司企业，竟然没有一个挚友，岂不憾哉！



人与人之间本应是平等的，每个人都有个性、自尊、长处、短处。同事之间相处，要获得别人的尊敬与宽容，就要给予别人同样的东西。己所不欲，勿施于人。若施于人，人必施于你。学会发现别人的长处，学习他，赞誉他，自己也会收到同样的回报。同事是我们工作中的伙伴，宽容地对待同事，构建和谐的工作氛围，才能更好地开展工作。



“古时候，一个丞相的管家准备修一个后花园，希望花园外留一条三尺之巷，可邻





居是一个员外，他说那是他的地盘，坚决反对修巷。管家立即修书京城，看到丞相回信后的管家放弃了原计划，员外颇感意外，执意要看丞相的回信，原来丞相写的是一首诗：千里家书只为墙，让他三尺又何妨，万里长城今犹在，不见当年秦始皇。员外深受感动，主动让地三尺，最后三尺之巷变成了六尺之巷。”

朋友是第一次听到这个故事，听完很受启发。想到自己和副职之间本来性格互补，何苦为争一点风头互不相让而损害大局呢？朋友及时调整了心态，灭了心头的火气，平心静气地和副职谈论工作，沟通感情。副职对他的转变非常惊讶，但见他这样平和，心头的火气也消除了。从此二人相处融洽，配合默契，工作效率也大大提高了。当年市里评先进单位，他们也榜上有名。

现在的年轻人，80后，90后，都越来越个性化了。但个性不能都带到工作中。因为论个性，大家都有个性；论尊严，大家都有尊严。不服气，争斗，无非是要将自己强加到别人之上，希望自己成为胜者。这是人类的竞争性使然，这种竞争性本意是好的，它激励人们奋发向上，争当胜者。但是从集体角度考虑，一个人的胜利当然比不上集体的胜利。如果因个人逞一时之强而损害了团体的利益，必定为上级领导所不容。毕竟，同事不是生活中的朋友，朋友闹翻了，与公司无干；同事闹翻，会殃及池鱼。

战国时候，赵国的蔺相如几次出使秦国，又随同赵王会见秦王，每次都凭着智慧和无比的勇气挫败了秦王。赵王器重蔺相如，将他提拔为上卿，官位在老将军廉颇之上。

战功卓著的廉颇见蔺相如官位比自己高，很不服气。他到处扬言：“我为赵国出生入死，有攻城夺地的大功。而他蔺相如，出身低微，仅凭三寸不烂之舌，就能位居我上，实在让人不服！我要见到他，一定当着众人的面羞辱他！”蔺相如听了这话，从此对廉颇处处躲避。有一次，蔺相如坐车在大街上走，忽然看见廉颇的马车正迎面驶来，便赶紧命人将车拐进小巷，待廉颇的车马走过，才从小巷出来继续前行。

蔺相如的随从们见主人对廉颇一让再让，好像十分惧怕似的，都觉得很丢面子，议论纷纷，商量着要离开蔺相如而去。蔺相如知道后，把他们找来问道：“你们说，廉颇和秦王是哪一个厉害？”随从们齐声答道：“廉颇哪能跟秦王相比？”蔺相如说：



“这就是了。你们都知道秦王厉害，可是我连威震天下的秦王都不怕，怎么会怕廉将军呢？我之所以不跟廉将军发生冲突，是以国家利益为重啊！你们想，秦国之所以不敢侵犯赵国，不就是因为赵国有我和廉将军吗？如果我们两个人互相争斗，那就好比两虎相斗，结果必有一伤，赵国的力量被削弱，赵国就危险了。我不计较廉将军，是为了赵国啊！”

这些话传到廉颇那里，廉颇大受感动。想到自己对蔺相如不恭的言语和行为，深感羞愧。他毅然脱光上身，背负荆条，亲自到蔺相如门上请罪。蔺相如赶紧出迎，挽起老将军。从此，廉颇和蔺相如，将相团结，一心为国，建立了生死不渝的友情。一些诸侯国听说以后，都不敢侵犯赵国。

“将相和”的故事被千古传颂，它歌颂廉颇襟怀坦荡、知错必改的高风亮节，赞美将相之间生死不渝的友情。从同事关系来看，蔺相如显然更值得我们学习和敬仰。他不计个人名誉得失，胸怀宽广，以工作大局为重，正是职场中所需的那种美好品德。

雨果曾经说过，“世界上最宽敞的是海洋，比海洋更宽敞的是天空，而比天空更宽敞的则是人的心灵”。这句话无论何时何地都是实用的，即使是在角逐竞技的职场之上。宽容是团队合作中最好的润滑剂，它能化解分歧与纷争，使团队成员能够互敬互重、彼此包容、协调相处，从而安心工作，共享合作的愉悦。



离心离德：石达开惜败大渡河

谈论同事之间的关系，不能不包含公司的因素。公司对同事关系的影响是非常大的。在一些历史悠久、发展稳定、文化良好、人际关系温馨的公司，员工一进来就会感受到一种别样的新鲜和暖意，不自觉地就会产生一股信心和自豪。这样一来，工作中即便有什么火气，在这种氛围下也发不出来了。

换另外一种公司就截然不同了。尤其是一些运行不久的小公司，不说企业文化，



制度都尚未健全，机构尚不完备，完全处于探索阶段。加之规模小，人员少，同事之间很难促成密切的人际关系。再加上人员流动性大，就更有朝不保夕的感觉。人人心狐疑不定，就难免彼此猜疑。在这种氛围下，企业的凝聚力、向心力完全没有根基，想团结，想不分裂都是一件难事。

雾决定辞职了。一段时间以来，他感觉自己这个公司环境是那么冷清，人情是那么冷落。前一段时间有一个美女同事辞职，这个月回来结算工资，老板以她在公司做私活等理由，把她的2500的提成和21天的工资给扣掉了，合在一起有4000多元；更可笑的是还给她发了个律师函，恐吓人家。美女为此哭得淅淅沥沥，老板就是不给钱。在公司做了差不多一年，就是这种结果。

雾写好辞职报告，开始做辞职的准备。他先交代好身边唯一留下来的助理小姑娘，让她帮自己把一单样品发了，一份提单寄了，还有把一个客户的赔偿搞好就行了。然后把辞职报告，往老板办公室里面一塞，就跑了！

这种辞职方式，的确不大堂皇，自己觉得和逃跑差不多。说起来，也不是雾不想仔细地做好交接工作，主要是这个公司很奇怪，人家根本不需要什么交接！只要交了报告，决定走人，就要马上离开公司。公司一些人心理似乎都不平和，一要辞职就好像变成他们的仇人似的。雾亲眼见过一个小妹妹从交报告到走人，不到一个小时的时间，中间还有很多人催着她离开，让他觉得寒心。与其被别人赶，还不如自己悄悄地走干净。

雾辞职后，现在公司就剩一个空壳子了。业务员全跑了，只剩一个半路出家的助理在做。公司成这样子，同事关系就显得无比脆弱了，难怪人人自危，人情冷落。

在职场中，辞职是常见的事情。究其原因，有个人原因和外部原因两种。由于个人原因而辞职，比如因另谋高就、深造及家庭变迁等而主动辞职。由于在长期的工作中，已经形成了自己习惯的环境，与一些人建立了深厚的友情，骤然离开，难免心怀留恋。而由于外部原因离职的就不一样了。比如公司大环境不好，人际关系复杂，直属领导有私心，使你不能秉公做事或发挥自己的才能，这必然导致个人职场前景无望，被迫辞职。无论哪种情况，辞职的事情都要慎重对待，认真分析，确认放弃之后是否有更好的前途？



1856年，太平天国发生惨烈的天京事变，翼王石达开回京辅政。但洪秀全担心再次大权旁落，封其胞兄洪仁发为安王、洪仁达为福王以牵制石达开，且有谋害之意。石达开不想做杨秀清第二，愤而离京出走，率领一支精锐走上分裂的征途。

从 1857 年到 1862 年，石达开辗转从安徽、江西、湖南、广西进入云南。1862 年春，石达开率主力 10 万从云南入川。是年 4 月，进攻忠州、丰都、涪州、巴县，均告失败，渡江未成。5 月至 8 月，在叙府（今宜宾）、合江、江津渡江又未成。1863 年 1 月，石达开在叙府横江与清军决战，遭到湘军悍将刘岳昭的顽强抵抗，死伤 4 万余众，元气大伤，退回云南。4 月，石达开率 4 万人从米浪坝过江，占领西昌；然后经冕宁北上，5 月 14 日进入紫打地（今石棉安顺场），在此徘徊了 3 天，终于铸成大错。

5月14日夜大渡河突然涨水，由安顺场注入大渡河的松林河也涨了水，石达开无法渡河。就在石达开等待水退之时，川督骆秉章已收买了土司王应元和岭承恩，渡松林河退隐已成空想。为了突围，石达开选择强渡大渡河。

恰恰就在大渡河涨水之时，重庆总兵唐友耕部已占据东岸，居高临下，枪炮齐发，实在无法逾越。紫打地又是不毛之地，“战守俱穷，进退失据。”石达开对伤病难行与参军不久的弟兄“给资遣散”，剩下的 6 千余人决心与石达开共生死。清军的“坚壁清野”使石达开一直得不到任何补给，情况越来越严重，石达开只好命令妻妾抱子沉河，其他伤病员也纷纷投河而死，情景悲壮万分。

由于弹尽粮绝，石达开无计可施，写信给川督骆秉章，请求杀己一人而保三军。清军骗俘石达开，押解成都，凌迟处死；残部6千余人也被清军杀害。

太平天国自天京内讧之后，军事力量一分为三，其结果无论留守天京，还是北伐、西征，其兵力均不占优势，给清军提供了各个击破的机会。石达开孤军西征，进退无援，就是一个惨烈的教训。

职场中，员工的离职事件有时也是灾难性的，尤其在中小企业里。骨干分子的离职会给企业造成重大损失。因此，在一个团体之中，作为领导负有团结下属的责任，公司整体的文化建设也应服务于这个需要。由于员工自身原因造成的离职事件无伤大雅；若责任总是在公司的整体环境一面，那就不可不警惕了。



跳出圈外：苏秦初出世不为秦用

古人云“人往高处走，水往低处流”、“良禽择木而栖”。在职场中追求更高的事业平台，追求高薪是每个人应有的权利，也是人的天性使然。因此，跳槽不算是错误、罪过。但另一方面，跳槽也不是想跳就跳，说跳就跳的，要跳得准，跳得好，不要越跳越糟。

跳槽之后，换到一个全新的环境，以往的知识 and 经验自然要接受挑战；与此同时，新的上司、下属，新的同事关系也摆在面前。很多人来到新的公司和岗位上之后，陌生的人和事常常令他们应接不暇，心力交瘁，烦恼重重。在新岗位上，如何才能让新的同事接受你，支持你，不为难你，让你在一个新的工作环境中左右逢源，如鱼得水呢？

华出门之前，特意在镜子里仔细地打量了自己一番，自我感觉不错。今天是她跳槽到新公司上班的第一天，这是一个规模不算大但很有前途的公司，老总似乎很赏识她，一个新的天地正在展现在她面前。

但是，一切并不如预想的顺利。第一天上班，她交代助理将进货清单按照格式列好，助理很诧异地说，她以前的经理不是那样做的。华坚持应由助理完成这项工作，助理很不高兴。午饭时，华走进公司楼下的快餐店，刚才还谈得正欢的几个同事忽然安静了下来，让她感觉不安。怀着这样的心情，她独自一人远远地坐在一个角落里……一星期下来，华和同事之间似乎总有着那么一些别扭。

第二个星期，老总有一件急单要处理，同事们将事情推给了她，她加班到夜里凌晨一点，发誓要要做好让同事看看。没想到，第二天老总发现单子出了问题，大发雷霆，同事自然把责任推到她身上，她忍不住和一个说话尖刻的同事吵了起来，直到老总制止了她们。

深夜，华徘徊在回家的路上，面对这个陌生的城市，她忽然觉得自己来这个公司真的是个错误的选择，老总怀疑她的能力，新同事都一致排外地给她难堪。尽管她一直努力让自己能新的公司工作出色，但结果却是如此，原因到底何在呢？



经过一番刻骨铭心的反省，华似乎找到了出路：无为而治，萧规曹随。她首先全面了解了自已前任的工作方式和处世方法，按前任的方式召集了一个小组会议，对自己以往的工作方法做了检讨，恳请大家原谅；同时希望通过以后的努力获得大家的接受。

此后的一个月，华开始主动接近和了解每一个人，降低姿态和他们商讨问题，对他们的工作表现出欣赏的态度，努力让自己成为他们中的一员；同时，也把自己的想法说给大家，征求他们的意见。逐渐地，她和同事的关系开始融洽了，工作顺利了许多，老总脸上也初露喜色。

在一个关系稳定、利益平衡的公司里面，突然空降一位领导或新来一位同事，他所遭遇的情形大抵是相同的。平静的水面因新人的到来而发生震荡，大家潜意识中会不自觉地给这位新来乍到的同事一点颜色看看，想检验一下他（她）到底怎么样：专业技能如何？为人处事如何？即便业务素质非常好，倘若急于表现自己，工作过于积极，甚至高高在上，也会立即招来一致的白眼和抵制。因此，初来乍到，首要的问题是释放自己的善意、宽容、坦诚和微笑，让新的集体接受自己；然后才是和大家一起齐心协力做事情。

苏秦初出道时，觉得自己是名师（鬼谷子）的弟子，一上来就选定了野心勃勃的秦国，口若悬河，指手画脚，没想到却碰了钉子。

战国时期，游说是一种普遍的风气，百家的知识分子要出人头地，必须得主动出击，毛遂自荐。譬如孟子，也是一天到晚见这个诸侯，见那个诸侯，“指点江山，激昂文字”。诸侯们虽然尊重他的学问，可是却不用他。同样，苏秦第一次游说，也是完全失败了，没有人听他的，什么原因呢？

当时的秦国，是秦始皇的祖辈秦惠王当政。惠王虽然也想统一六国，却不想按苏秦的那一套办。当时，秦惠王刚杀了商鞅，心理上对于那些游说之士正感到厌恶，所以没有接纳苏秦的建议；对他献上的书也置之不理。而且，以当时秦国的国力，恐怕还不足以实现苏秦的策略。

从人际关系的角度看，苏秦急于求成，苏秦直奔秦惠王游说，忽视了秦国大臣的干预力量，也必然遭到他们的排斥。倘若能够先做好惠王身边大臣们的工作，获得他们的支持，也不至于将全部希望寄托到一国之君身上。苏秦刚出道，锋芒太露，受到挫折可想而知。



从秦国回家，苏秦连路费都没有，穿一双破鞋，拿只破箱子，一副失魂落魄的模样。回到家里，嫂嫂不给他饭吃，家里的人都看不起他，那种难受的感觉，简直到了极点。可是苏秦并不气馁，重新发愤读书，“引锥刺股，血流遍足”，以图东山再起。

二次出道后，苏秦改变了策略，转而辅助弱国对抗强秦。终于成了携六国相印以令天下的显赫人物。

战国时期，人才辈出。苏秦、张仪东奔西走，兜售一家之学。他们最终明白，要想为诸国接受，就得投其所好，放弃儒墨仁爱、非攻的大原则，才能和所服务国家的君主和大臣们打成一片。孔子不肯放弃原则，所以终不为所用。

据 2009 年的一期调查显示，六成职场人士在三、四月份的招聘旺季动了跳槽的心思。虽然在金融危机的背景下，职场人都更加谨慎和低调，并且有 18.6% 的职场人已经在这场金融风波里失去了工作，但是在职的人依然存有动一动的打算。但是在跳槽之后，要注意如何让自己在新的环境下获得认同，开创一番新的事业。

相生不克：刘邓 13 年好搭档

前面谈到人才的量才适用原则，就是说人才的配置要结合其特长，分配工作要能发挥个人的能力。除此之外，还要注意团队中的人员配置问题。有句很俗的话，叫“男女搭配，干活不累”，就体现了这种和谐搭配的原则。把两个浑身是刺的家伙放在一起工作，想和谐是一件不容易的事。

有一种“守护色”理论很有趣：每个人有一种守护色，不同守护色的人性情不同，彼此搭配效果也不同。例如：深绿色担负着历史的重任和创造历史的使命，如果和同一立场的深绿色的人在一起会很安心。在注重礼仪、孜孜不倦地做事方面，两人也趣味相投。所以，这个组合如果是朋友和同事关系，就会非常志同道合。两人能够互为对方尽义务、坚守约定，关系会稳步前进。由于两人都可以信赖，所以能够放心地同去任何地方，委托重要的事情。

无须评论这种“理论”正确与否，它提出的人员搭配思想是可借鉴的。如果可以



选择，在一起共事的同事中，根据彼此的性情习惯，选择一个默契的搭档，无疑对双方还是对工作都有好处。不过，实际工作中，形成这种默契的关系更多的是靠彼此的接受和磨合，而不是神秘的“守护色”理论。

小顾是一家公司的职员。刚开始的时候，她非常嫉妒公司的一位后来的“后起之秀”，甚至心里有过非常阴暗的想法。这是一件让她心烦的事情，其中有那么多的愤怒、怨恨，她觉得自己悲惨极了，看到大家跟她都相处得那么好，小顾开始莫名其妙地恨起公司里的所有同事来，她开始用一种尖酸刻薄的态度对待同事，总是无事生非，结果大家都开始讨厌她。她也差点在公司里面待不下去。她觉得自己很压抑，快要疯掉了。

但是，她终于强迫自己冷静了下来，认真分析前面发生过的几件事情，客观公正地当了一回人际关系的裁判。她最终明白，一切都是自己的嫉妒心在作怪，怨不得同事，需要改变的是她自己。

于是，她开始试着去称赞那位同事，试着用真诚的称赞去对待每一个人，到最后她真的是发自内心地觉得那位同事确实优秀了。反过来，她自己也不断得到同事们的称赞。她们相处得越来越好，彼此接受，并且成了一对职场上的好搭档，在共同的合作中享受着工作的愉悦。

俗话说：“在家靠父母，出门靠朋友”，在单位里靠同事。遇到难以独立应付的困难，我们需要企业、老板、同事、下属的热心支持和帮助，而他们也必然乐于奉献一份力量。所以，为了获得那“冬天的一把火”，尝试与同事和下属融洽地合作吧，做他们的好搭档，学会适应他们，配合他们，掌握彼此的节拍，站出和谐的队列，迈出一致的步伐，使出同向的力量。

在中国共产党的抗日战争和解放战争中，诞生了一大批杰出的将领，也产生了一组组绝佳的战斗组合，其中最为人称道的是朱毛组合、刘邓组合等。

刘伯承与邓小平，有着 13 年共同指挥军队的战斗生涯和长达半个多世纪的战友情谊。刘伯承生于 1892 年，长邓小平 12 岁，两人都属龙——两条令中国人骄傲的威猛巨龙。



抗日战争爆发后，1938年1月，邓小平调任第一二九师政委，从此，刘邓就开始了长达13年的亲密合作。他俩这种合作，使一二九师像一把利剑，直插在敌人的心脏——太行山区。

在太行山的日子，刘邓紧密配合，通力合作，使一二九师及晋冀鲁豫抗日根据地的工作开展得井井有条，在抗日战争最艰苦的岁月里越战越勇，越战越强。据刘邓老部下们回忆：刘师长给我们总的印象是对党忠心耿耿，对工作极端负责，热爱人民，关心同志。他年高德劭（shào），平易近人，使你在他面前，能感到一种慈父般的温暖；邓政委在领导作风上的特点是决心果断、干脆，对干部要求严格，并敢于批评，给人的印象像个严师。慈父与严师，文武双全，双剑合璧。

在刘邓合作指挥抗日战争、解放战争的13年中，留下了一段“刘邓不可分”的佳话。在他们共同组织的历次重大战役行动中，许多重大的作战方案是他俩一起商定的；各种命令都是以刘邓联署方式签发的；许多次重要战役是由他俩共同指挥的。刘邓大军的声名远播四方，令抗日军民鼓舞，令敌人闻风丧胆。

虽然有“相生相克”之说，但良好的同事关系从来都不是现成的，而是在长期的合作中彼此适应、彼此配合形成的。在这个过程中，也会有矛盾冲突，但彼此的宽容谅解可以使这种冲突成为互相理解的桥梁，使彼此认识到自己的不足，使以后的配合更加默契。



是友非敌：浪里白条激斗黑旋风

在动物世界，伪装是一门生存的技术。在海底世界，在茂密丛林，动物借助各自巧妙的伪装隐藏自己，使自己不被天敌发现；同时埋伏自己，以便能够对猎物发起突然袭击。

在社会上，也有人形容那种善于伪装的人叫“假面人”。在他们冷酷或微笑的外表下面是不轻易示人的脆弱心灵。因此，当与一个人接触时，不能完全从表象认识这个人，必须“听其言，观其行”，所谓“路遥知马力，日久见人心”。传奇小说中“不打不相识”的情节，现实中也屡屡发生。



ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎ ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎ ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎ ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎ ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎ ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎ ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎ ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎

蒋负责一个单位的后勤管理。他认为，处理同事关系是一种艺术，也是一门学问。有的人有着天生的亲和力，容易得人缘，在什么场合都是谈话的主角。而芸芸众生，人心各异，对付不同性格的人，光有亲和力远远不够，还得讲究点策略，这也是处理人际关系的关键和难点所在。

蒋自己就经历了这么一件“不打不相识”的故事。在蒋的单位，有一位性情古怪、喜欢指手画脚的同事，常常对蒋工作中的缺陷挖苦刁难。一般情况下，蒋都隐忍不发，或不以为意。然而有一回，当着众多人的面，这位同事又开始说三道四，丝毫不留情面。大概是隐忍已久不得不发的缘故，蒋一改平常文质彬彬的面孔，一下子变得义正言辞、声色俱厉，滔滔不绝、原原本本地讲述了事情的事实真相，让这位爱挑剔的同事尴尬万分。

蒋原以为，经过此事他们之间的关系就此完了。然而令蒋意想不到的，事后这位同事反而过来向蒋赔了许多不是，他们后来还成了好朋友。别的同事自那次见了蒋一番精彩的“表演”，也纷纷对他表现出一种“敬佩”之情。

ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎ ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎ ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎ ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎ ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎ ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎ ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎ ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎

看来真是：“老虎不发威，当我是病猫”。很多人在交往中遵循“礼让三分”的原则，因此表面看起来温文尔雅，实际上是内心如火，毫无畏惧的。这种假象误导了对方，产生许多不应有的矛盾。一旦真相大白，都会有“他原来是这样的人啊”这种恍然大悟的感觉，就是俗称的“不打不相识”，通过一场“打斗”彼此显出了真面目，这时才发现原来双方是可以成为朋友的。

ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎ ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎ ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎ ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎ ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎ ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎ ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎ ZH◎ZH◎ZH◎ZH◎

宋江、戴宗、李逵在江边的酒馆喝酒。饮间，宋江嫌送来的鱼汤不好，叫酒保做几碗新鲜鱼烧的汤来醒酒。正好酒馆里没有鲜鱼，于是李逵跳起来说：“我去渔船上讨两尾来与哥哥吃！”

戴宗怕他惹事，叫酒保去取，但李逵一定要自己去。

李逵走到江边，对着渔人大喝：“你们船上活鱼把两条给我。”

一个渔人说：“渔主人不来，我们不敢开舱。”

李逵见渔人不拿鱼，便跳上一只船，顺手把竹笆蔑一拔。没想到竹笆蔑是没有底的，只用它来拦鱼，他这一拔，让鱼全跑了。李逵一连放跑了好几条船上的鱼，惹怒了几十个打渔人。大家七手八脚地拿竹篙来打李逵。李逵大怒，两手一架，抢过五六条竹篙在手里，一下子全扭断了。正在这时，绰号“浪里百条”的渔主人张顺来了。



张顺见李逵无理取闹，便与他动起手来。两人从船上打到江岸，又从江岸打到江里。张顺水性极好，李逵不是对手，被按在水里呛得晕头转向，连声叫苦。

这时戴宗跑来，对张顺大喊：“足下先救了我这位兄弟，快上来见见宋江！”

原来，张顺认得戴宗，平时又景仰宋江的大名，只是不曾拜识。听戴宗一喊，急忙将李逵托上水面，游到江边，向宋江施礼。戴宗向张顺介绍说：“这位是俺弟兄，名叫李逵。”

张顺道：“原来是李大哥，只是不曾相识！”

李逵生气地说：“你呛得我好苦呀！”

张顺笑道：“你也打得我好苦呀！”

说完，两个人哈哈大笑。戴宗说：“你们两个今天可做好兄弟了，常言说：不打一生不会相识。”几个人听了，都笑了起来。



《水浒传》中，梁山好汉有个特点：就是看重兄弟情义。一百零八将中交过手的有很多，但终究都成了聚义厅中的“同事”。美国有一种《水浒》的译著，如果将书名再译回中文，翻译不出《水浒》的意思，而是叫“四海之内皆兄弟”（All Men Are Brothers），其对梁山人物的理解颇令人寻味。

在一个公司里面，大家也是来自五湖四海；在跨国公司里，可以说是“五洲四洋”。大家可能肤色不同，语言不通，但只要在一个单位，就算有了一个共同的家，彼此之间可以算是兄弟了。兄弟之间偶然失和不必太介意，“四海之内”都可以是兄弟，何况一个小小的公司呢？可以来一场争斗，彼此见识见识身手，末了大家还是好同事、好朋友。



爱如盆火：像雷锋那样思考

僵局需要打破，寒冷的冬天需要一盆火。两只刺猬难耐寒冬的冰雪，又不能相互接近。一只刺猬说：让我化作一盆火吧。于是另一只刺猬就有了一个暖意的冬天。

同在一片屋檐下，好不容易修来一段同事的缘分，怎么能让人情冷漠？谁能够化





作一团炉火使大家感受那温暖的感觉？佛说：我不下地狱谁下地狱。谁来做这个牺牲者呢？终于有个有觉悟的人，收起一身护卫的硬刺，将其燃成了一盆热烈的炭火。热烈的火光下，周围的人温暖了。

世间有就有这一类人。他们（她们）是为爱而存在的。这样的人，无论走到哪里，都不带一根硬刺，只有一片爱心。

在一个博客日志里，看到一则文章如是说：

“如果有人问你，在你没退休以前，一天到晚，你和谁在一起的时间最长？我想你一定会回答：和同事。然而就是这么一个极其简单的事实，却往往被我们忽略了。

“有一天上班我恰巧赶上一对同事在吵架，有人劝说道：你们吵啥呀？你们想想，一天到晚，不就是你们俩厮守的时间最长吗？你们的老公不就是晚上陪你那么一会儿吗？同事一场不好好处，岂不是辜负了大好时光！工作时没个伴说说悄悄话，生活还有意思吗？劝架人的一番话居然把两个吵架人逗笑了，于是握手言欢。言者有心，听者也有意。想想自己多年的工作历程，尤其感到同事的可贵。

“我是远离家乡独自一人来到这座城市的，生活与事业，很多时候都需要同事的帮助。你看，是我的同事帮我操持婚事，建起一个家庭。是我的同事在我患病的时候，帮我联系医生并顶着烈日送我到医院。你想想，在这个没有一个亲人的城市里，没有丝毫的血缘关系，但是他们却给了我连我的亲人都不能给我的善意关怀。

“我没有理由不爱我的同事，我没有理由不和他们好好相处。我只是惭愧自己身单力薄，不能好好报答一切关心我帮助我的同事们。我无法理解那些为了鸡毛蒜皮的小事和同事怄气、闹矛盾的人们，更无法理解那些整天琢磨着利用一些事情，整自己的同事，或者不顾大家只为自己捞好处的人。

“俗语说，百年修得同船渡，千年修得共枕眠。我想说，生命的三分之一和同事在一起，这也许是千年万年才修得的一种缘分吧。所以，不管别人怎样，我将珍惜这个缘分，真诚地面对每一个同事，愿意和他们对酒而歌，愿意和他们开拓一份新的事业，愿意和他们分享人生的甘苦。”

这是一个接受过爱心，而把爱心继续传递的人。一个把同事的感情看做千年修来的缘分，找不到理由不爱同事的人，他的心胸必然是宽广的。可以相信，任何一个身上带刺的人，都会在他温暖的爱心感化下获得人性的温暖，度过一个没有寒冷的冬天。



像雷锋那样，用无私的爱心把温暖播撒到足迹到达的地方。

雷锋，原名雷正兴，1940年12月18日生于湖南长沙望城县简家塘一个农民家里，1962年8月因公殉职，牺牲时年仅22岁。

雷锋是一位普通的解放军战士，做过一些平凡的好事，说过一些朴素的话语。但是，他那平凡朴素思想和行动却是那个时代精神的典型特征，也是中华民族传统美德的完美诠释。

雷锋不是诗人，却写出了诗一般的语言：对待同志要像春天般温暖，对待工作要像夏天一样火热。他一生助人为乐，爱憎分明，言行一致，公而忘私，真正做到了把有限的生命投入到无限的为人民服务之中去。

雷锋照片上的形象如今看来是那么“古典”（那是一个时代的背影），但是他的精神将与时俱进，永远年轻。如果雷锋来到现在——走进汶川，他就是“救护大使”；走进社区，他就是“爱心大使”；走进新的一年，他就是这年的“感动中国年度人物”；走进公司企业，他就是我们最贴心的同事。这就是雷锋，温暖如春风，热情如炭火的一个时代青年。

雷锋说：“做好事就不要计较别人说什么，只要对人民有益，就应该坚持做下去。”这就是雷锋，无限的爱，无限的宽容。可以料想到，在他身边，石头都会是温暖的。

按照一些现代人的理解，雷锋属于他那个时代，放到今天太落后了，这是对于雷锋精神的典型非议。仅从个人形象和时代局限来理解他，那是自身思想狭隘的表现，不是对待雷锋精神应持的态度。真正的雷锋思想已经脱离他生活的时代，随着时代的发展获得了更加丰富、新鲜而持久的生命力。否认雷锋思想就等于否认个人的道德修养，自甘沉沦于时代谬论的污泥中。

现代人提倡“爱”与“宽容”，寻找“生命中的感动”，这与雷锋的思想是一脉相承的。在职场中，对待身边的同事，倘若能有这份爱心和宽容，那么，身边的同事也必将体会到那种“生命中的感动”，即便他是一只冬天的刺猬。

第8章 职场失意也受宠

——笑对同事升迁的方式

赢在办公室

赢



“嫉”恶如仇：孙臆装疯马陵道复仇

在职场竞争激烈的今天，年轻人应当积极进取，不断学习，以获得竞争的优势。同时也要认清自己，摆正心态，排除心理障碍。如果心浮气躁，急于求成，反而容易误入歧途。从心理学的角度看，现代年轻人存在种种心理障碍，嫉贤妒能就是其一。

限于嫉妒心理障碍的人，不但会做出有碍于别人的傻事，而且也会让自己受到伤害，对职场中的成长极为有害。实际上，嫉妒心的产生往往是由于误解引起的，即人家取得了成就，便误以为是对自己的否定，对自己的威胁，损害了自己的“面子”。其实，这只不过是一种主观臆想。一个人的成功应该看到是他自身努力的结果，也是大家帮助的结果。对成功者给予赞美和荣誉，并没有损害自己。每个人都有优秀的一面，自己也可以取得成功。

麻有个同事，一个美女，与麻差不多同时进入公司。刚刚开始的时候，她的态度倒还挺好，可是过了一段时间，由于麻在技术上不断地突破，攻破了项目中的几大关键技术，她对麻的态度就变了，有时候说话声音比较大。麻想，一个女孩子，不跟她计较，忍忍也就过去了。

由于新员工中，麻的技术最好，所以后来老板让麻负责整个项目，其他员工由麻安排。麻升职之后，她对麻的态度更加不好，经常对麻大声说话，令麻安排项目大受阻碍，麻心中郁闷不已。

有一次，她跟老板说让加工资时，被老板拒绝，从老板办公室出来，二话不说，在 QQ 上对麻大骂，麻差点出离愤怒了，但还是忍了下来。又有一天，她给麻发一份项目表，麻还没来得及接，她就骂，污言秽语都出得了口，还拿男朋友相威胁。

麻终于知道，谦让无益。他找到老板说明情况：要么自己辞职，要么让她走。老板有些优柔寡断，但最后权衡利弊，还是将美女开除，麻留下来。



嫉妒之心，如穿肠毒药，害人匪浅。职场中的女性尤其易沾染这种毒素。虽然男人对女人有一定的包容之心，但如果太过分，是必然要遭到反击的，职场中女性当引以为戒。嫉妒心一旦产生，要立即打消，以免其作祟。同时，要设法使自己的充实起来，以期让自己也取得成功。培根说过：“每一个埋头沉入自己事业的人，是没有工夫去嫉妒别人的。”

孙臧和庞涓同出于鬼谷门下，二人学业、智谋不相上下。苦学三年，庞涓自觉学业有就，就拜别了师父，来到魏国。孙臧认为自己尚未学成，继续随老师学习。

一天，孙臧收到庞涓的一封信，说是自己已经当上魏国的大将军，请他到魏国共同辅佐魏王。孙臧一到魏国，庞涓就把他推荐给魏王，很得魏王赏识。但是谈论之间，庞涓明显感觉孙臧所学已高出自己很多，知道先生已把兵书传授给了孙臧，顿生嫉恨。为图谋兵法，庞涓定下计谋，要害孙臧。

突然有一天，孙臧被一群刀斧手绑架，并残忍地用大刑挖去了两只膝盖骨，投进监狱。孙臧两腿被废，万念俱灰，几度寻死。庞涓假意探望，好心劝慰，令孙臧非常感动。在庞涓的诱导之下，决定在狱中为庞涓撰写兵书，以报知己之恩。

几个月过去，兵书快要写成了。一天，孙臧与热心的老狱卒谈天，听闻定计迫害自己的正是他的好友庞涓，顿时目瞪口呆。他思前想后，恍然大悟，立即烧毁兵书，并想好了对策。

第二天，狱卒报告，孙臧疯了。庞涓来到狱中，见孙臧蓬头垢面，又哭又笑，疯疯癫癫，写好的兵书也已烧毁。庞涓气急败坏。命人把孙臧关进猪圈里监视，看他真是真疯还是假疯。谁知，不一会儿，孙臧便枕着猪槽呼呼大睡了。从此，孙臧整日与猪厮混一起，还手抓猪粪来吃。庞涓相信孙臧真的疯了，渐渐放松了对他的看管。

齐国的田忌早知孙臧的才名，听说孙臧受难，便派人趁机和老狱卒一起救出了孙臧。孙臧来到齐国，被拜为军师，坐在轮椅上指挥打仗。后来，齐魏交兵，在马陵道这个地方，孙臧打败魏军，射杀庞涓，终于报了剔骨之仇。

关于孙臧和庞涓的故事，唐人周昙写了一首诗：曾嫌胜己害贤人，钻火明知速自焚。断足尔能行不足，逢君谁肯不酬君。害人终害己，贤才在哪里不受欢迎呢？空怀嫉妒之心只能使自己裹足不前，被更多的人超越和打败。



据一份调查结果显示，嫉妒心在职场中普遍存在。嫉妒心最强的是大学生。他们刚刚开始寻找自己的人生位置，尚未取得成功，他人的成功往往令他们懊丧，感到自身价值不足。对于嫉妒产生的原因，超过三分之一的人认为，这是人的天性使然，18%的人归咎于教育，22%的人认为原因在于沉重的生活负担。总之，在多数人的观念中，嫉妒是由一些不以我们的意志为转移的情况引起的。因此，作为个人，要学会疏导自己的嫉妒心，将其转化为积极上进的动力，使自己也获得成功，如此方为正道。



无欲则刚：陈霖岩低价买马匹

幸运之星似乎在随机选择青睐的人。某某工作积极，与上司关系融洽，就一定能够升职吗？某某默默无闻地工作，把每一件事情都做得非常漂亮，却一点都不炫耀，真的就没人看见吗？领导总难免有存在私情的一面，但关键时刻却往往能不徇私情。因为领导毕竟是领导，只要为公司利益着想，还是会理智。

于是经常看到，上司的某某红人在升职的关键时刻被冷落；向来不被看好的某某却受到上司的青睐，成为接班人。天道酬勤不酬亲；拼命往上爬的人，终究落到最深；无心插柳的人，却成就了一片绿荫。

菲在公司里，年龄不小不大，职位也不上不下，所以，地位显得有些尴尬，给人的印象始终是无足轻重、可有可无的那种。眼看着许多比她年轻的同事都相继升职或加薪，她心有不甘。

机会终于来了。公司新来的 HR 总监恰巧是以前公司里的上司，虽然以往交情不深，但此时邂逅，颇有一种“他乡遇故知”的感觉。有这种关系，菲决定利用一下。

新上司上任第二天，菲就和她进行了一番“推心置腹”的谈心：先是搬出过去老同事的“情分”，动之以情；接着凭借对部门人事的了解，将各人从名字、职位到性格、脾气甚至利害关系逐一深入介绍和分析。她这份“内部情报”对于初来乍到新上司来讲，自然十分受用。



首战告捷，菲决定“得寸进尺”。在以后的工作中，菲处处迎合新上司。下班也总是紧随上司离开办公室，常常给上司介绍公司附近的饭店餐馆，甚至主动请缨，担当向导；在摸准新上司有每周游泳的习惯后，菲也练起了游泳，和上司做“泳友”；私下里还对上司以“阿姐”相称。

有了这些接近的机会，菲成了消息灵通人士，不时向同事透露些“内部消息”，以上司亲信自居。不久，菲的招数见效了，大家改变了以往对她的看法，不敢再轻视她的存在。菲也愈加“狐假虎威”，在办公室里对同级的同事指手画脚，把年轻同事的功劳占为己有，有时明明是她的份内事却拖着不做，还把责任推给其他同事。

两年后，公司里发生了一起较大的人事变动，HR 部门也被卷入其中。部门将裁掉一名员工，并提升一名员工。正当大家都以为菲将会在这场变动中胜出时，一个意外的消息却传来了：部门里另外一名不声不响的男孩得到提升，而菲却在名单正式宣布前，主动提出了辞职。实际上，是上司暗透口风，给她面子，才没采取辞退的方式。

原来，菲过去种种“狐假虎威”的行为早被“阿姐”看在眼里。阿姐公私分明，关键时刻还是没留情面，让菲做了牺牲品。

一般来说，一个上司身边总会有几个比较亲近的人，俗称“亲信”，可是一个理智的上司不会喜欢一个不做事、话太多的亲信。凡事都有个“度”，如果有一天上司觉得自己的亲信过于狐假虎威，那么亲信也可能被清理出局。

在职场中谋升职，当不当上司的亲信其实不重要。上司的亲信，由于平日接触太多，关键时刻给了情面，就会让人感觉上司在“徇私舞弊”。为了避免这种言论，上司反而会有意避嫌，洗脱清白，这时候，亲信就成了牺牲品。因此，有时反而不如做普通的下属好，平日里有工作上的疑问、程序上的请示，同样有机会直接和上司接触，沟通商量，这样的方式反而让上司感到尊重。

北宋时，朝廷为保证马匹使用，将任务分解到各州县完成。所献的马匹以高三尺八寸，马齿少而体型壮硕为合乎标准。各州县由于自身无法繁育合格的马匹，所以必须向外地的马贩购买。

并州位居在这一地区州县中间位置，外地的马贩还没有到达并州，合格的马就被其他各州县拦截买光。州官为向朝廷交差，不断对马贩施加压力，甚至鞭打用刑，一时马价大涨，反而更买不到合适的马了。



陈霁岩任并州知府时，明白马价高涨的原委后，故意装作不急，等到外地马贩齐聚并州后，才表示要看马。提前一天，陈霁岩召来本地的马头，对他说：“为了买马，我心中也急得很，但明天选马匹时，我会装作不急的样子，你不要让我的戏穿帮了。”

第二天，外地的马贩带着马匹前来，有马高四尺的，陈霁岩反而不买，说：“高矮对比，高大的马匹较少，在矮马中容易显得突兀，暴露出矮马不合标准。因此，如果真选不到三尺八寸标准的，我宁可要低一寸的，反正也没关系，我已呈报太仆寺推迟了期限，这次可以迟一些，有时间慢慢挑。”

本地马贩也附和说：“再过三天，在临濮有个马会，届时也能买到合意的马匹。”陈霁岩点头说好。外地马贩颇为失望，争相杀价求售。结果，陈霁岩在两天内就将朝廷所要求的马数买齐。

其他各州为求交差争相以高价买马，好争取日后升官的机会，以致一匹马喊价四五十金，而陈霁岩在并州买的马不超过二十金。

陈霁岩买马，显示了他对市场行情的深刻认识。欲擒故纵，欲买先不买，等行情一落再快速出手，就能以低价买得好马。当其他地方的官员孜孜以求导致马价大涨还买不到马时，陈霁岩却已轻松完成任务了。

可见，职场升职是要讲一些哲学的。孜孜以求之人由于过分热情反而遭来厌恶；默默无闻的人，反而无欲则刚，被领导相中。

职场升职是要讲一些哲学的。孜孜以求之人由于过分热情反而遭来厌恶；默默无闻的人，反而无欲则刚，被领导相中。

心意无价：缅伯高千里送鹅毛

职业专家认为，向上司送礼以增进感情沟通与诚实、正直、勤劳、与人为善的人品并不冲突。俗话说，大树底下好乘凉，人在职场，除了业务上的压力，还有各种利益上的冲突。上级在工作中是良师，也是“大树”，既然已经在工作中力争尽善尽美，何不再利用节日机会，向上级表达一下感激之情呢？

需要注意的是，虽然“当官的不打送礼的”，但也要认真考虑如何避免唐突地给



上司送礼，否则会让上司心生疑惑，觉得你有事相求，或者送礼有目的。这里的分寸十分讲究，感谢就是感谢，心意到了就可以了。上司真正需要用到的是你这个人，而不是你的礼物。再重的礼物也不能代替个人的忠诚和才干。谋升职，关键还是靠能力，情感沟通只是起一种润滑剂的作用而已。

章是一家IT公司的产品部员工，在单位已工作三年了。他一向相信实干，以为靠本事吃饭，凭自己的实力赢来同事尊重是最可靠的。但眼看他不入眼的同事一个个升职，而他一直原地踏步，心里难免有点凄然，家里老婆和儿子也为这个说他窝囊。

眼看又是国庆了，向来不屑走上层路线的章反省了一下，觉得有必要学学其他同事，和领导套套近乎，送送小礼。他鼓起勇气给从总经理开始的几个领导打了电话，但电话很难打通。好不容易有一个人接了电话，是部门经理老张，最近搬进了新家。章在电话里说：“张经理，节日愉快，我想来看看你的新家。”但老张在电话里支支吾吾地说：“我马上就要出去，明天、后天大概都不在家。”弄得本来就拘谨的章更不知所措，再没勇气给其他的领导打电话了。整个黄金周期间，精心准备的几份礼品都没送出去。

老实的章后来才知道，大过节的去领导家，是一件敏感的事情，现在都流行让邮局代送礼品。虽然目的仅仅是加深感情，但时机不对就容易让人误会。

与章相比，赵就显得成熟多了。在单位的这两年，赵发展不错，受上司恩惠颇多，一直想回报，但苦无机会。一天，他偶然发现上司红木镜框中镶的字画给人的感觉是一幅拓片，跟家里雅致的陈设不太协调。正好，他的叔叔是全国小有名气的书法家，手头还有叔父赠送的字画。就马上把字画拿来，主动放到镜框里，上司不但没有反对，反而十分喜爱。

在职场上，老实人常处于劣势地位，原因在于脑筋死板，搞不好人际关系。体现在送礼这样的事情上，更见笨拙，想不出花样，办事老套，事情自然不会顺利。像这样缺少处理人际关系的能力的人，也往往鲜有谋略，加薪或许应当，但当领导是不合适的。礼物即便送上去，也于事无补。而头脑灵活的人往往能别出心裁，事办得妥当，礼也送得漂亮。不过，老实人有老实人的忠诚，这份心意若能表达出来，也会令人感动。

唐贞观年间，西域回纥是大唐的藩国。一次，回纥为了表示对大唐的友好，便派使者缅伯高带了一批奇珍异宝去拜见唐王。在这批贡物中，最珍贵的要数一只罕见的



珍禽——白天鹅。

前往长安的路上，缅伯高最担心的就是这只天鹅，万一有个三长两短，就不好交待了。所以，一路上，他亲自喂水喂食，一刻也不敢怠慢。

这天，缅伯高来到沔阳河边，见白天鹅伸长脖子，张着嘴，吃力地喘息着。缅伯高心中不忍，便打开笼子，把白天鹅带到水边让它喝了个痛快。谁知白天鹅喝足了水，翅膀一扇，呼啦一声飞起来了！缅伯高向前一扑，只抓下几根羽毛，却没能抓住白天鹅，眼睁睁看着它飞得无影无踪。缅伯高捧着几根雪白的鹅毛，直呆呆发愣：“怎么办？进贡吗？拿什么去见唐太宗呢？回去吗？又怎敢去见国王呢！”思前想后，缅伯高决定继续东行。他拿出一块洁白的绸子，小心翼翼地把鹅毛包好，又在绸子上题了一首诗：“天鹅贡唐朝，山重路更遥。沔阳河失宝，回纥情难抛。上奉唐天子，请罪缅伯高，物轻人意重，千里送鹅毛！”

缅伯高带着珠宝和鹅毛，披星戴月，来到长安。唐太宗接见缅伯高，缅伯高献上题诗和鹅毛。唐太宗看了那首诗，又听了缅伯高的诉说，非但没有怪罪他，反而觉得缅伯高忠诚老实，不辱使命，就重重地赏赐了他。

很多人都知道“千里送鹅毛，礼轻情意重”的句子，却不知道这个典故的由来，不认识缅伯高这个主人公。这个偶然发生在缅伯高身上的故事揭示了送礼的真谛：几只轻轻的鹅毛所承载的诚意是厚重的，也是令人感动的。

在一份职场上关于“送礼的对象主要是谁”的调查中，有 37% 的参与者选择了掌握职场“生杀”大权的上级领导；朋友次之，占 34%；客户占 12%。领导成为职场送礼的第一目标。给领导送礼讲究很多，言之不尽。但礼要送得没有功利性，送得自然，送得真诚，送得有新意，要把握场合、时机，确实不可不知原则。



感恩图报：胡雪岩涌泉相报滴水恩

帮助了别人，别人说谢谢，回一句“举手之劳”。孰不知这种举手之劳，已经在被帮助人心中打上了深刻的印记。对被帮助的人来说，这是雪中炭火，是大漠甘泉。



恰是这微不足道的给予，让被帮助的人看到了前途曙光，感受到了人间温情。在以后的岁月中，只要他还记得这份情意，他会倾其所有以为回报。感受愈深，报之愈切。

远亲不如近邻。同事之间，犹如邻里。直接能帮上忙的往往就是他们。将心比心，给同事一份举手之劳的帮助，会让他久久铭记，并在适当的机会回报你的帮助。这种施恩与感恩的互动还有利于创建融洽的职场氛围。

张是一位职场成功人士。他用了仅仅两年的时间，就由一位普通职员晋升为总经理。总结自己的职场经历，他这样说：“我刚到这家公司时，只是一名没有任何经验的普通职员，之所以能够在短短两年内就晋升为总经理是因为，我时常怀着一颗感恩的心，我感谢老板给予的机会，感谢同事对我的点滴关怀与帮助。‘滴水之恩，当涌泉相报’，正是这种感恩之心，让我更加努力地工作，我要尽最大的努力来回报这一切；没想到，公司却给予了我更大的回报。”

慧和玉毕业后进入同一家公司就职。虽然他们学历相同，资历相同，玉的职位却比慧高一级，薪水也高许多。但是慧没有因这种不平等而心生不满，她仍是兢兢业业地做好每一项工作，并且在做好自己工作的同时还主动帮其他同事克服困难。她记得上班前母亲这样对她说：“无论遇到什么样的老板，都要感谢他给予了你发展的机会，尽心尽力地为他工作，这样做表面上有益于你的老板，其实，最终受益的还是你自己。”最终，慧坐上了副总的交椅。

每当看到那种施恩者得到丰厚回报的故事时，我们每个人都会心有所感，感慨自己不是那位施恩者。实际上，施恩者往往并不是为求得回报才这样做的，对于他们而言，某个帮助的确仅仅是举手之劳而已。但对于心怀感恩的人，却把这份“滴水之恩”当做自己不断努力的动力，最终获得“涌泉之水”，使自己能够加倍地回报曾经给予帮助的人。

胡雪岩在杭州信和钱庄工作时，因自作主张将回收的五百两银子货款资助落魄的王有龄，在钱庄的饭碗被打破，日子很难过。然而就在此时，他有个好朋友从金华来杭州谋事，病在客栈里，房饭钱欠了半个月，还要请医生看病，没有五两银子过不去。为了救助好友，胡雪岩决定去找另一位朋友借钱。

找到这位朋友的家，正好朋友不在。胡雪岩向朋友的妻子说明情况，请求借五两



银子。朋友的妻子见胡雪岩衣着虽有些破旧但却也整洁，举止言谈很讲究礼节，虽然有点落魄但那副神气不像倒霉的样子，二话没说就取了五两银子交给他。胡雪岩从左手腕上取了一只银镯子交给朋友的妻子说：“镯子连一两银子都不值，不能算做押头；不过这只镯子是我娘的东西，我看得很贵重。这样子做，是提醒我自己，不要忘掉还人家的钱，将来一定来取。”

胡雪岩发达后，先还了五两银子，然后特地备了一份四色水礼，后又封了一张五百两的银票前往朋友家拜访。朋友妻取出镯子要给胡雪岩，胡雪岩却坚决不收，并且表明：暂时存放，日后一定来取。后来他又资助朋友开了家杂货店，朋友一家生活从此有了着落。

胡雪岩初到上海投奔朋友，但朋友回家省亲了，只好在客栈里“待业”，在“老同和”餐馆吃饭。十几天过去了，朋友还没回来，连吃饭的钱都没有了，只得当掉夹袍，吃了一顿。“老同和”老板的女儿阿彩发现了这一情况，替胡雪岩悄悄赎了出来，并差人送回。后来，胡雪岩知道老同和餐馆要扩大需要三千两银子，二话没说，将三千两的银票送到了已接管“老同和”的阿彩手中。

看胡雪岩知恩图报的故事，让人感觉他好像是一个财大气粗的人，实际上他有时也是倾其所有。但正是这种大方的回报，成就了自己的成功。自私自利，一毛不拔的人，与其对比之下，真有天壤之别。

但职场中，有人可以为一个陌路人的点滴帮助而感激不尽，却无视朝夕相处的同事和上司的种种恩惠，将一切视之为理所当然，并将上司的恩惠看成是一种商业交换，这就是公司上司跟下属矛盾不断的原因之一，也是个人人际关系冷漠的症结所在。以这种心态工作，是难以获得工作的愉悦和成功的。对这样的人施恩，难以指望他的回报，只会说你小恩小惠，笼络人心。这种人，终究难成大器。

不计前嫌：赵匡胤的大家风范

宽容是一种人生智慧，是建立人与人之间良好关系的法宝。一个拥有宽容品德的人，能够对那些在习惯和信仰方面与其不同的人表示友好和接受。宽容不仅对个人生



活具有很大的价值，而且对事业有重要的推动意义。一个人经历一次宽容，就可能打开一扇通向成功的大门。借助宽容的力量，实现伟大的梦想，可以成就辉煌的事业。

在全球最权威的商学院——哈佛大学商学院的必修课程中，有一部分专门研究非智力因素对一个人成功的影响。在这些非智力因素中，宽容的价值得到充分的肯定，被强调为成功者的必备素质。宽容可以是谅解，可以是德报怨，可以是不计前嫌。

姜初来到这个村镇小厂时，厂里才 30 来个员工，其中有一半人是老板的亲戚。在这个小厂里，包括老板在内，数姜的文化水平最高，于是老板把厂里的管理大权交给了他，让他激动不已。

但是，这么个小集体却不是那么好管的。老板的亲戚并不因为有老板的口头交待就听他的话，他们常常装作听不懂他的话，然后用方言当着众人的面笑话他。就是那些外来员工也跟着起哄，故意为难他，有时甚至发展到辱骂的地步，气得他真想一走了事。

有一次，姜忍无可忍，和老板的一个远房表弟吵了起来。那人指着他的鼻子，当着许多人的面刻薄地骂他：“衰仔，你以为你是谁？这里的厂子全是家族式的，你连这点都服侍不到，你以为你可以到外面去混吗？”一句话令姜如醍醐灌顶，本想离去的他反而决心留下来。他想，这里的厂子全是家族式的倒不一定，但真要再找一个待遇这么好的厂子，遇上这么赏识自己的老板，只怕不容易；而且，这里遇上的情况在别的地方难保不会重演。于是第二天，他更加精神抖擞地上班了，并在众目睽睽之下，主动向昨天跟他吵架的那位老板的表弟道歉，令那人很是不解且不好意思。接下来，他又积极努力地和其他员工沟通。

很快他就发现，其实老板的那些亲戚们之间也常常明争暗斗，彼此之间关系并不很好，只是因为他来之后，一致对外的情绪让他们稍稍有了一点团结。就拿跟他吵架的那个人来说，在厂里的人际关系就不怎么好，有一次病了躺在床上竟没人问一声，还是姜问过别人后才知道。姜到那个人的房间去看望，发现他竟高烧烧到 39 度，可家里穷，舍不得花钱看病。姜不计前嫌，自掏腰包替他请来医生。因为姜的宽容和乐于助人，渐渐使他在厂里的地位巩固下来。几年后，这个小厂发展到了 300 多人，姜也升到厂长的位置。

人非草木，孰能无情。即便貌似大恶人，心地也有善良的一面，分得清是非曲直，只不过不愿意承认罢了。对于这样的人，宽容和谅解之心可促使其反省自己，并逐渐受到感化。如果以牙还牙，针锋相对，必然爆发矛盾冲突，结果就是两败俱伤的局面。



所以，宽容之人，多能忍让。不计较一时得失，将眼光放得长远，自然就化解了危机，反立于不败的局面。

赵匡胤是一个大气的政治家。他有一种特别富有人性魅力的王者风范。赵匡胤发迹之前也有一段潦倒的经历。宰相赵普在给他出谋划策的同时，也曾撻掇他惩治落魄时冷落过他的人，但他没有下手。

有一个环州守将董遵诲，是高怀德的外甥，父亲董宗本曾任后汉的随州刺史。赵匡胤没出人头地时，曾独自在汉东游览，来到董宗本的管辖范围之内。董宗本和赵匡胤的父亲算是同僚，对赵匡胤格外器重，留赵匡胤在那里住了几日。但董宗本的儿子董遵诲却看不起赵匡胤，常常冷嘲热讽。一天晚上，他对赵匡胤说：“我曾经看见城楼上面紫云如盖，后来又梦见高台，遇到一条黑蛇，长约百尺，忽然飞腾上天，竟然变成了一条龙，你知道这是为什么吗？”赵匡胤微笑不答。过了几天，他又想和赵匡胤比试军事韬略，由于比不过赵匡胤，竟然恼羞成怒搬起凳子砸过去。赵匡胤知道这里待不下去，匆匆向董宗本告别走了。

大宋初年，董遵诲任骁武指挥使。赵匡胤召见他，董遵诲想起年少时的事，很是害怕，趴在地上要求处分。赵匡胤叫人搀他起来，问他：“你还记得紫云、大蛇变龙的事吗？”董遵诲一听果然提到旧事，更害怕了，慌忙解释说当时年幼无知，不识真龙，皇帝要是能赦免他，他愿以死相报。赵匡胤哈哈大笑。后来董遵诲的军士来京告御状，告董遵诲的不法行为多达十条。董遵诲知道后想，这下死定了。然而等来的却是一番劝勉之词，说：“朕已经特赦你了，你怎么还改不了那些恶习？现在命你改过自新，朕将破格提拔。”云云。董遵诲这下彻底服了。

赵匡胤还以同样的宽容对待过大将李汉超。有人告御状时，赵匡胤替他周旋，令李汉超感激涕零，改正了错误。

毛泽东词：“唐宗宋祖，稍逊风骚”，其实对赵匡胤是比较推崇的。他以宽容大度的王者气概折服了众多的将领，成就了自己一生的王道事业。

事业的成功，少不了众多的追随者。如何赢得下属和同僚的支持，对个人职位的升迁至关重要。贾谊《过秦论》中说：“齐有孟尝，赵有平原，楚有春申，魏有信陵；此四君者，皆明智而忠信，宽厚而爱人……”正是因为宽厚之故，方引得天下人才来归。此时，若能知人善用，何愁大业不成呢？



有容乃大：曾国藩助左宗棠收复新疆

《明字之说文解字》中对“智慧”二字有一番新奇的解释，颇有几分道理。释文中说：

“智由矢、口与日三部分构成，矢是箭、兵器、武器的意思，口可引申为猎物的意思，日是太阳的意思，日在下有上升之意；太阳冉冉升起，懂得用武器获取猎物的人为智。慧由丰、山与心三部分构成，丰是捆绑的庄稼、树木的意思，在这里是长得茂盛的参天大树；心中能够容得下高山、大树、自然万物的人，称之为慧。”

“智慧指的是聪明、有头脑、心胸宽广、能够宽容、包容一切。宰相肚子里能撑船，不计细流、容纳百川方能成就大海，说的就是慧的意思。”

在职场中，有慧心、慧根的人，往往能成就一番事业；而那些斤斤计较、心难容物、气难容人的人，是终究不会有什么大作为的。

大学毕业后，坤和学弟一起来到一家国企的宣传策划部工作，碰到一个很老实的顶头上司。学弟觉得跟这样的顶头上司混永远也没个出头之日，就千方百计地活动到了总经理办公室。总经理欣赏他，实习期结束，不到半年，就给了学弟一个副科待遇。但是好景不长，两年以后，一场意外的风暴给学弟带来“灭顶之灾”。

原来，总经理为了巩固自己的位置，拉帮结派，排挤有发展前途的副总经理，暗示他手下的弟兄们到处造谣，制造事端，阻止后备干部的提拔，学弟被迫成了马前卒。上级机关派人来蹲点，虽然破费周折，但最终搞清了事实真相。这时，总经理为了自保，把一切责任都推到了学弟身上。云开雾散之后，总经理走人，走之前倒是和副总经理“握手言和”了。于是，副总登上了总经理的位置；而坤可怜的学弟，结结实实地掉在是非坑里——由于陷得太深，又没有证据证明自己的清白，被撤职到底不说，还背了个处分。

而坤的上司、宣传策划部部长，为人正派，在公司里虽然不强势，却心胸宽广，经常给新人提供展示才能的机会。和他在一起，坤学到了不少职场处事之道。后来，



他当了党委书记，和新老总合作愉快，成了好搭档；新老总通过他把坤调到办公室。物是人非，令坤感慨良多。

职场之上，常见有人自作聪明，玩职弄权于股掌之上，挑拨是非，排除异己，喜于争斗，不顾全局大计。这样的领导，看上去精明强干，善于权术，实则缺乏人生的大智慧，其结果要么祸害整个公司，要么自绝立足之地。

曾国藩和左宗棠是湖南同乡，据说还是姻亲；左宗棠四十多岁还在给人当幕僚，多亏曾国藩大力推荐，才被朝廷重用。左宗棠后来抬棺西征，平定新疆，千古伟业，也有曾国藩一番知遇的功劳。

左宗棠诚然是个大才，但也多亏遇到曾国藩这样独具慧眼和大度能容的贵人。湖南学政刘向基曾评论曾国藩说：“曾涤生能容得左宗棠，必是三湘数一数二的人物！”左宗棠心胸豁达，敢说敢做，光明磊落，这一点，曾国藩看得最是清楚。曾国藩点翰林前，左宗棠最喜欢冲曾国藩发牢骚，评点曾国藩做事的是是非非。外界总认为左宗棠瞧不起曾国藩，其实只有左宗棠自己知道，他一生最佩服的就是曾国藩，只是不说出来罢了。

毕竟性格上存在很大差异，二人的关系发展到最后，竟好似水火难容。据说有一次，两人又在一起争论，互不相让，曾国藩为缓和气氛，就说，咱们对对子吧，并出了上联：“季子自鸣高，与吾意见常相左；”意思是说老弟你不要总是自命不凡，老跟我对峙；联中巧妙嵌进“左季高”三个字，季高正是左宗棠的字。左宗棠一听火冒三丈，不假思索地对出了下联：“藩臣身许国，问君经济有何曾？”意思是我看你不过口头救国，真要论起经济民之术，你是屁也不懂；同样下联也嵌进了“曾国藩”三个字。曾国藩听了，也是干瞪眼没办法。

其实这种表面上的争斗，并不影响二人在彼此心目中的地位。当曾国藩去世时，很多人都认为左宗棠根本不会来祭拜，左宗棠却送来了挽联，上写道：“知人之明，谋国之忠，自愧不如元辅；同心若金，攻错若石，相欺无负平生。”这是左宗棠对曾国藩和他们两个关系由衷而做的评价。挽联中左宗棠以晚生具名，肯定了曾国藩的知人之明和谋国之忠；西北用兵，曾不计前嫌，力助之，所以说，“攻错若石”。

毛泽东青年时将曾国藩视为偶像，“愚于近人，独服曾文正”，可谓英雄相惜。曾国藩以其独具的慧眼和大度的容才之心成就了左宗棠，独此一举，便可令天下人赞赏了。



有人总结企业家必备素质，其中包容之说颇切本文旨意：心胸宽则能容，能容则众归，众归则才聚，才聚则企业强，这是企业制胜的基本之道，也是企业健康成长的基本原则；心胸宽则思路广，思路广则出路多，出路多则竞争力强，竞争力强则企业兴，企业兴则国家旺，国家旺则人民才得到真正的幸福。诚哉，斯言！

共享共赢：胡雪岩花花轿子人抬人

高阳名著《胡雪岩》中曾频繁出现胡雪岩的一句名言：“花花轿子人抬人”，一句话道破他的生意经。这句话的内涵就是：生意场上人与人是相互依托、共生共长的，你抬举别人，别人才会抬举你。彼此合作，大家都有好处；争个鱼死网破，结果是两败俱伤。

这句“胡氏格言”其实并不新鲜，他强调的仍然是一种合作精神，不过融入了更多中国传统人际关系的东西在里面。如果将其精简一下，就成了生意场和职场中的一种“狼群法则”：在狼群中，狼子们明白孤军奋战是很难获取猎物的，所以狼总是选择群居，众狼一心为了实现某个共同的目标而努力。

陈受不了前公司同事互相倾轧的业务竞争方式，跳槽进了一个奉行“狼群法则”的公司，做了最普通的销售助理。在这个团队中，市场部被分成好几个销售组，针对一个客户，组内的人各司其职：有人负责材料收集，有人进行市场调查，有人提出策略方案，最后整合出销售个案。

一次，陈所在B组和客户谈判，对方一个劲儿压价，因为该客户的要货量很大。差不多要妥协的时候，A组的成员唐提供了重要情报，他原先曾就职于那家公司，那是一家资金雄厚的美国大企业下的分属公司，要这么多货估计是为了紧急供给总公司。如果是这样的话，谈判就不用急于一时了。于是市场部采取了拖延战术，一直拖到客户等不及了，只好答应原先的报价。公司赚了一大笔，陈的小组记一大功，每人提成不少；A组的唐自然也算上一份。

一年夏天，部门业务员拉到一个大客户。以往遇到这种事情，总要报部门经理审批，然后才开始做销售案的，偏巧经理带薪休假，两天后才回，可对方客户要求第二



天就要看到草案，不然就另寻别家。上报给总经理知道吧，一来为这点小事麻烦他不好，二来按照办事流程，一来一回估计还是来不及。大家犹豫不定的时候，陈决定揽下这事。当时陈已经是部门销售专员了。陈一带头，其他几位同事也加入了，他们一起加班做出了销售方案，并没有耽误这桩生意。事后，经理褒奖了陈，陈没有独居居功，请求同时嘉奖几位协助的同事。这么一来，不仅领导觉得陈有能力，连同事都说他厚道。后来经理升职当副总，陈被他亲自保荐做了部门主管。

现在，很多传统的处世之道被上升到了理论的高度。对狼性的崇拜是企业界流行的一股潮流，且方兴未艾。典型的就是七匹狼所崇尚的“狼文化”。通过这番改头换面，传统的团结合作变成了“群狼法则”，传统的“花花轿子人抬人”变成了“双赢”、“共赢”。语言的表达更加清楚，行动指针也就更明确了。

“花花轿子人抬人”，胡雪岩这样说，也是这样做的。他所抬举和依靠的主要有两个人，一是浙江巡抚王有龄，二是王有龄的后任左宗棠。王有龄使胡雪岩在商界立足，左宗棠则使胡雪岩在政商二界飞黄腾达。

胡雪岩跟王有龄关系的起源，颇具典型的“投桃报李”的情节。那时，胡雪岩还是钱庄伙计，王有龄则是一名候补盐运使，打算北上“投供”（捐官），却没有本钱。胡雪岩一笔资助帮助了王有龄，使得王有龄很快得以在政界青云直上。饮水思源，王有龄对正要开办自己的钱庄的胡雪岩也大力支援：鉴于地方州县的钱税征收和各种赈灾公款与钱庄往来不计付利息，只要不误解送期限，其中可以挪用的时间和利润均可以中饱私囊。这样，钱庄起步了，胡雪岩也发了。

1862年，王有龄因失城自缢身亡，经曾国藩保荐，左宗棠继任浙江巡抚一职。胡雪岩首次拜会左宗棠时，连个座位也没有。但胡雪岩并不气馁，通过精心观察，他发现了左宗棠需要的东西：粮食和军饷。第二次，他运了一船粮食给左宗棠，令左宗棠欣喜万分，从此开始了合作。后来左宗棠收复新疆，胡雪岩帮助筹粮筹款，居功至伟。正如他在给同僚的信中所写：“弟饷事全赖东南协解，论采运转输之劳，雪岩、苦农之功伟矣！”。当然，胡雪岩在办事中也得了巨大的好处。

当然，胡雪岩在后期失败了，其中有涉足国际市场遭遇惨败的原因，也有涉足官场过深，沦为政治斗争的牺牲品的关系。据《胡雪岩》中说，当时胡雪岩处在左宗棠



和李鸿章的夹缝中，胡雪岩不得已选择了前者。而李鸿章制定的击败左宗棠的对策便是：“倒左先倒胡”，所以最后胡雪岩成了牺牲品。

有个成语叫“相得益彰”，内涵中也有“花花轿子人抬人”的意思。大家彼此互补，互相帮助，事业当然成就得快。但是如果过于依赖这种帮助，也存在很大的风险。一旦彼此关系破裂，事业也如高台跳水，顷刻即败。

华丽转身：曹植七步成诗留别政治

人在职场，免不了要遇到业务转型的问题。看看自己当前的状况，有诸多不满意，展望前途，一片茫然。一些人盲目行动，却遭遇到比现状更不堪的局面。

转型问题一般有两种情况，一种是主动选择，一种是被动接受。前者往往是因为发现自己所从事的工作不适合、不喜欢或职业前景不理想，希望换个环境，调整一下工种或企业。对于这种情况，需提前做足功课——在客观分析自己的专长、积累、兴趣、性格及外在环境等多种因素之后进行方向选择，然后进行知识、能力的储备，抓住机会，果断行动。

被动转型，常常是因为自己干得好好的，却突然接到上司通知，在没有准备的情况下，被迫接受岗位或业务调整。面对这种情况，最重要的是用阳光思维把自己的心态调整到最佳，接受必须面对的现实，把它当成一次历练的机会，或者当成以后能够主动转型的必要积累，然后竭尽全力地做好它。如果经过一段时间验证后发现确实不喜欢、不适合，那就再考虑主动转型的方法，寻找调整的机会。

转型之前，晓是一名军人。十多年的部队生涯养成了“以服从命令为天职”的职业习惯，敬业、自信，喜欢接受挑战。离开部队后，经历过两次职场转型，感触颇深。

第一次转型是从部队转业到媒体集团，从软件开发工程师转到IT专业媒体的记者、编辑。这次转型，是在客观分析了自己的长处、短处、兴趣、性格特点、工作积累等多方面因素之后主动选择的。由于有技术背景和软件开发功底，因此在做专业采访、文章撰写、编辑选择好文章时就很有优势，在理解软件功用、写清软件价值、判



断软件水平等方面都能比较自信，写出来的文章读者也能接受和认同。这次转型适应得很快，效果也非常好，工作干得一帆风顺，职位一直升到集团会展事业部副总经理。

第二次转型是被动的，从会展事业部副总经理转到发行事业部总经理，从负责策划、组织大型会展活动转到负责集团7个媒体在全国的销售、发行工作。这次转型没有思想准备，也没有任何知识储备和原有工作的延展性。只是老板找来谈了一次话，就接受了。答应得虽然痛快，实际的工作历程却非常辛苦。由于工作努力、认真负责，成绩还是不错的，更重要的是，新的工作实践使晓对于销售、销售管理及报刊发行的规则等有了全面的把握与深入的理解。但是，这份头衔不低的工作毕竟不是自己喜爱和主动选择的，因此，在将集团发行做到一定程度之后，晓离开了这个职位，再次走到一个面临选择的路口。

职场转型面临机遇，也伴随一定风险。如果一定要转型，就应当掌握主动权，认真准备。要针对个人情况及目标行业进行分析，针对要转入的行业特征，对自己的知识结构、习惯素养进行调整，尽可能地利用已经具备的优势经验和资源。转行过程中既要抓住机遇，又要戒急用忍，逐步过渡。缺少耐心及平和心态不但是转行中的大忌，也是其他任何事情的大忌。

曹植，字子建，三国时魏国人，曹操之子。曹植自幼聪慧，年10岁余便诵读诗、文、辞赋数十万言，出言为论，下笔成章，深得曹操宠信。曹操一度认为曹植在诸子中“最可定大事”，几次想要立他为太子。

然而曹操错了，以曹植的个性、才情，从政并不合适。曹操自己也是个诗人，看到曹植的才华一时兴起，才有那种欠妥的考虑。果然，曹操自己也很快发现曹植从政的这个致命缺点。由于曹操的权势和宠信，早年的曹植过着贵公子生活，沉湎于优游宴乐的享乐，恃才傲物、盛气凌人，待客不拘于繁文缛节，本性自然放任，终于引起曹操的震怒。

曹操去世后，曹丕继位，大肆迫害曹植及其近臣，令曹植在生活上“号则六易，居实三迁。连遇瘠土，衣食不继”，曹植“怅然绝望”。在此情况下，他自然将满腹的委屈牢骚释放于字里行间，著名的“七步诗”就是在这个背景下写成的，此外还包括《洛神赋》等经典辞赋。

失意在很大程度上改变了曹植，与前期文风相比，后期的曹植一改之前文风中的



华丽放纵，开始追求超旷淡然的意境，以淡化政治失意中的落寞。

综观曹植之一生，虽然长期生活在不得志的郁郁寡欢中，却没有自我沉沦，而是在文学追求上升华提炼，以求“顺人不失己”。曹植的转型，其实应该说是从政治的漩涡回归本真的正途，堪称当今职场失意者的楷模和典范。

三十而立。在职场上，三十岁左右是一个坎。一个人即便职业一度稳定，到一定时候，也必须考虑自己的转型问题。虽然可以通过不断的学习适应新的技术和社会环境，但毕竟年龄不饶人，时候一到，就不适合再做某项工作了，转型就成为必然的。既然如此，何不坦然面对，积极准备呢？



第9章 跨越陷阱的计策

——解决人际关系的难题

赢在办公室

赢



反客为主：袁绍设计赚冀州

“反客为主”是三十六计中的一计，此计的关键是乘虚而入，变被动为主动，借以影响全局。要避免形成这种局面，关键的一点就是掌握力量的制衡，避免客方的力量超过主方，从而失去行动的主导权。

历史上有很多反客为主的经典战例。现实生活中，这种主客失衡的情况也经常出现，并不限于战争。例如烹饪，一种调料加得多了，掩盖了整个食物的基本味道，就是一种“味道失衡”；在采访中，记者被采访对象拖着鼻子走，导致采访失去问话的主题；一场球赛，客场队门前逞强，积极拼抢，给主场队造成空前压力；经销商不断培养自己的力量，从而获得与厂家讨价还价的权利……这些都是反客为主的事例。

南方有一家规模很大的公司，有几千名外招员工，大部分员工都来自三家劳务派遣公司。其中一家劳务派遣公司和这家南方公司的一些人勾结，每次招聘时都能拿到公司内部的招聘计划，提供大量人力。时间一长，公司一半的工人都是这家派遣公司的员工。

于是，这家劳务公司开始店大欺客，从管理到服务态度都极其恶劣。但是，由于大部分熟练工人都是对方的人员，公司敢怒不敢言。如果对方强行解除合同，将带走大量熟练工人，会给企业造成严重损失。这种左右为难的情况令人事经理十分头疼。

面对这种情况，人事经理采取了果断措施，引入内部和外部双重竞争机制：对内岗位展开职业技能考核，将不合格员工辞退；实行招聘信息对三家公司同时公开，择优录用新员工，惩治泄露公司招聘机密的行为；引入第四家具有相当实力的劳务派遣公司，激化外部竞争；旧合同到期后，修改合同条款，平衡入选人数。

新的一揽子方案实施后，公司管理情况逐渐有了好转。



这是一起渐进的“反客为主”事例。公司对于来自其中一家劳务派遣公司的人员输入量没有及时控制，以致让来自这家公司的员工比重过大，形成势力优势。解决方案不能立竿见影，因为投鼠忌器，所以只能渐进，采取竞争机制，加强管理；同时培养制衡力量，限制一方力量过于强大。当然，内鬼也是必须惩治的，否则企业利益何在！

袁绍和韩馥原本是一对盟友，当年曾经共同讨伐董卓。后来，袁绍势力渐渐强大，总想扩张。他屯兵河内，由于缺少粮草，十分犯愁。老友韩馥知道情况之后，主动派人送去粮草，以解燃眉之急。

袁绍觉得等别人送粮草不能从根本解决问题。这时，谋士献计说：“可暗使人驰书与公孙瓒，令进兵取冀州，约以夹攻，瓒必兴兵。韩馥无谋之辈，必请将军领州事；就中取事，唾手可得。”袁绍非常高兴，就按照做了。

公孙瓒得了书信，见信中说请他一同进攻冀州，平分这块地方，非常高兴。立即下令，发兵攻打冀州。

袁绍随即暗中派人去见韩馥，报告情况。韩馥慌忙召集荀谏、辛评两个谋士商议对策。荀谏献计说，如果能邀请袁绍一同共同管辖冀州地方，就不怕公孙瓒来进攻了。韩馥于是就差遣别驾关纯去请袁绍。但是长史耿武表示反对，说：“袁绍孤客穷军，仰我鼻息，譬如婴儿在股掌之上，绝其乳哺，立可饿死。奈何欲以州事委之？此引虎入羊群也。”无奈韩馥是个老实人，没有听从劝告。于是，袁绍顺利进入冀州，任命田丰、沮授、许攸、逢纪等分别掌管了州中的重要事务，反客为主，把韩馥晾在一边。韩馥后悔莫及，为了保全性命，只身逃出冀州去了。

军事上，用兵讲究“兵不厌诈”，使用什么计策都不算“违背职业道德”。因此，不能谴责袁绍诡计多端，韩馥的“老好人”也做得不应当。倘若有一点戒心，防备袁绍介入过深，不致冀州易手。

“反客为主”之计，在军事上使用，多是针对盟友的。往往是借援助盟军的机会，先站稳脚跟，然后步步为营，取而代之。在职场上，则表现为有意识地培养或安插自己的力量，以掌握管理、决策或话语权；反制方法，则是要心存警惕，防微杜渐，注意力量均衡，防止出现失控局面。



心如铁石：慈禧为掌大权立光绪

做家长的都有这种体会：教育孩子心肠不能太软，否则容易造成“溺爱”。有心理学者对 200 名儿童进行意志锻炼的长期对比跟踪研究，发现 100 名经过训练的孩子具有意志方面的坚持性，其中 84 名在青年时期表现出有主见的忒性；而没有经过训练的 100 名儿童中，只有 26 名在青年时期表现得意志较坚强。结论是，要培养孩子良好的意志品质，有时不妨“心肠硬一点”，千万不要溺爱。培养人才也是如此，人才不经磨砺，难成大器。

人们形容那种不轻易改变思想的人叫“心如铁石”，这种人善于坚持自己的观点、信念不动摇。作为领导者，如果心念不坚，就会落入任人摆布的危境。别人说是就是，说非就非，缺乏主管判断。这样的人，或者是自己思想浅薄没有明确观点，或者就是意志薄弱容易动摇的人，在人际交往中是很吃亏的。

芸应聘成为一家企业老总的中文秘书，和先来的一位英文秘书分别负责国内、国际业务的秘书事务。初到岗位，有很多工作要做，尤其是一些数据录入，只用手工记录容易出错，于是芸在周末的会议上向总经理申请配置一台电脑。总经理刚要点头答应，英文秘书说话了，说自己那台电脑空闲时可以借给芸用，这样就能为公司节省一笔费用。总经理犹豫了一下，回头再问芸的意思，芸虽然有一百个不情愿，但还是点头答应了。因为芸平日就是个不爱争执的人。

可是，英文秘书的电脑并非如她所说经常闲着，她每天占据着电脑不离半步，就算是中午吃饭时间，也会捧着饭盒打游戏。芸只有捱到下班时间，等英文秘书拎起皮包潇洒回家时，才有机会使用电脑。这样，加班成了芸的家常便饭。由于不能随时使用，数据录入工作做得很不及时，出了错误也不能及时改正，给老总留下不好的印象，芸有苦难言。

半年后，公司来了新同事，上班第一天起，她就直接走进总经理办公室提出要配电脑。当时正在开会，英文秘书这次又照搬以前那套说辞出来，总经理也再次犹豫不



决。就在那时，谁都没想到，新同事立刻打断英文秘书的话，坚决地说：“总经理，秘书有秘书的工作，我有我的工作，大家分工不同，怎么可能共用一台电脑。为了不影响到我及时完成任务，时刻保持最佳工作状态，我认为，完全有必要再配一台电脑。”

听到这里，芸突然明白自己一直以来，之所以做得这么辛苦，不是委屈了自己，而是委屈了自己的工作。芸再也忍不住，“腾”地一下子站起来，第一次站在所有人面前，说出自己的想法：“这些日子，由于我每天都在别人下班后才有电脑用，不仅影响到我的工作，还妨碍到别人的休息，所以，我也正式申请公司再配台电脑。”

很快，公司同时为芸和新同事各配了一台电脑，她们不仅可以从容地完成每天的工作，甚至还有机会坐在一起，为公司做了几个实用的创意，年底时，她们都拿到一份大红包。只有英文秘书因为为人狭隘，被几个同事联名上告，被辞退了。

人际关系中，常有句话叫：“马善被人骑，人善被人欺”。为什么这样？往往是因为这样的人较缺乏原则，不能够坚持自己的意见，轻易就做出让步。这样，不但自己正当的利益得不到捍卫，还会被看成是胆小鬼，受人欺负。实际上，只要是正当的利益，是为工作考虑的事情，坚持自己的意见是没错的。说出来的话，被简单的一个反对理由就打消了，委屈的只能是自己。

有多年垂帘经验的慈禧，操持朝政，经历了无数风风雨雨，惊涛骇浪，炼成一副铁石心肠。她决定了的事情，就是天塌下来也不轻易更改。

同治皇帝死后没有儿子，慈禧为了能名正言顺地把持朝政，指定醇亲王的次子，也是自己妹妹的亲生子，年仅4岁的载湫继承皇位。

当时同治皇帝的皇后阿鲁特氏已有身孕。慈禧担心阿鲁特氏日后生下儿子，将会威胁她的地位，便下令断绝阿鲁特氏的饮食。只得依靠母家送来的一些食物维持生命。阿鲁特氏暗暗写了一张纸条传到母家，问她父亲该怎么办。她父亲写了“皇后圣明”四个字，意思是都没有办法，阿鲁特氏在绝望中吞金自杀。

对于慈禧的决定，许多大臣极力反对，御史吴可读更实行“尸谏”。他事先吞服了生鸦片，然后去见慈禧。头也不磕，慷慨陈辞：“知道载湫并不是嫡派的继位人，之所以选择他，只不过因为他是你妹妹的儿子，使你可以继续听政，掌握大权。臣下都反对你这样做。先皇（同治）的同胞兄弟溥伦亲王应该是皇位的继承人！今天我斗胆讲了这些话，你一定会用苦刑折磨我。可是我已经吞下了生鸦片，马上就要死了。



我临死之前，一定要让你明白，你选择载湉继承皇位，实在为天下人所共恨！”说完，他就跑到同治墓前倒地死去。慈禧不为所动，终于还是立载湉为帝，是为光绪帝。

慈禧不愧是个“铁女人”。她深刻地懂得政治是怎么回事，要想维护自己的权利，就不能因为一两个人的死就动摇信念，那是做不了政治家的。慈禧成功了，当然我们要注意到，这种源于自私的“成功”只会给普天下的大众带来深重灾难。

职场中的事情同样存在着纷争，虽然目的说起来都冠冕堂皇，是为工作、为公司，但同时也是为了自己。一些公共资源，你不争取，你就不能方便地利用，到头来工作干不好，反被说成自己没本事。



防人之心：朱元璋防卫过当失中衡

在职场上，人和人之间的关系有些情况下是很复杂的。古人说得好：害人之心不可有，防人之心不可无。在现在的职场上，只有常常心存警惕，注意身边潜在的危机和暗藏的对手，才能在职业发展的道路上一帆风顺，一路平安。

所谓防人，主要是防通常所说的“小人”。关于判别小人的方法，古人总结出很多成语，一看便知：“见风使舵”、“投机取巧”、“溜须拍马”、“阴险狡猾”、“笑里藏刀”、“两面三刀”、“恶语中伤”、“心胸狭隘”、“嫉贤妒能”等。有其中一样特征，就要存点防备之心。虽不能简单下定论，但防患于未然总没有错。

前几天，娟去老板办公室汇报事情。临走时老板突然说：“我知道你前几天出去应聘了，如果你还想在这儿那就好好干，如果你想走就快写申请！”

突然冒出的话让娟很惊讶。但是老板说得对，娟确实出去应聘了，但是，是谁走漏的风声？娟突然想起不久前的一次招聘会，公司一个同事圆圆也去了，她一来就和娟说她要去转转，娟说自己也要陪同学去看看有没有合适的工作。后来也没把这件事放在心上。



现在忽然老板说出这话，难道两者之间有什么联系？老板是个藏不住话的人，而且娟出去应聘又没有其他人知道，看来真是圆圆坏的事。娟很不明白，自己就那么招她讨厌吗？

背着老板去应聘，骑马找马，诚然算不得光明正大，但也可以理解。如果知道了这样的事，在老板面前告一状，无疑会令老板非常不高兴。老板若是个开明的人还好，只要不违反公司规定，去留随便；老板若心胸狭窄，还不给这位想当逃兵的人穿小鞋？所以，这告密之举，实在不可不防。话又说回来，还需自己行事光明正大，否则哪会给人留下把柄呢！

朱元璋是个生性多疑的人，防人之心特别敏感，以至于“经常防卫过当”。做了皇帝以后，他怕原来那些大臣将来篡夺皇位，就杀了一些忠臣；然后把自己的儿子、孙子派到各个地方担任父母官，掌管着一方的军政大全，把“大明江山”变成了“朱家江山”。

朱元璋痛恨贪官污吏，以致严打之下也分不出青红皂白了。最有名的是明初四大案，即“空印案”、“郭桓案”、“胡惟庸案”和“蓝玉案”。所谓“空印案”，是朱元璋发现地方官员到首都核定钱粮收支预算时，都要带上盖有骑缝印章的空白文书，遇到户部驳回，随即用空白文书改正。朱元璋怀疑其中有弊，处死了所有地方衙门在空白文书上签字的官员和主印官员。所谓“郭桓案”，是朱元璋怀疑户部侍郎郭桓贪赃，刑讯逼供，牵连到六部多数长官，几乎把中央各部门侍郎以下一扫而光。当滥杀无辜引起普遍不满时，朱元璋又处死了办案人员以平民愤。所谓“胡惟庸案”和“蓝玉案”，是以谋反罪处理了一大批文武开国元勋。

这几次大狱，在很大程度上可以说是捕风捉影、借题发挥，但也确实震慑了官吏队伍，保证了吏治的清廉。虽有所得，但得不偿失：朱元璋本意是要建造一支清白干净的官吏队伍，结果却使身边重用的人多数都是龌龊之人。

诚然如俗语所言：“防人之心不可无”，但朱元璋忽略了上句：“害人之心不可有”。由于防人之心太重，反生出害人之心，其后果自然可想而知。若是一般普通人，早得到应有的惩罚了。

职场之中，“防人之心不可无”不能算错，尤其是在一些不很正规、没有企业文



化的公司里。但要注意两个问题：一个是自己做事要光明磊落，不落人口实，且不存“害人之心”；另一个是，不可“防卫过当”。防人之心过重就容易疑神疑鬼，是非不明，那时错的就不是别人，而是自己了。



圈子圈套：少年康熙斗鳌拜

近来，一本叫做《圈子圈套》的书很火热。这本书被誉为“一部通俗版的职场生存《圣经》，一本写给所有人的书，无论你从事何种职业，相信它都会使你受益匪浅”。当你读到这样的宣传词，相信他的热度时，你就差不多初步进入一个圈子的“圈套”了！

圈套，就是具有这种感人的属性。它通过主观的策划，制造种种表面的现象，而将真实的目的隐藏其中。制造者或许够正派，目的够光明，但其迷惑性始终如一。人在职场，也就是进入了一个圈子，落入了一个圈套——一个明知的圈套，一个不得已接受的束缚。因此，中这一个圈套就足够了，相信每个人都希望避开更多的圈套，识破圈套中的迷局。

陈是某公司的董事长。为了一个下属公司的首席运营官的职位，一直想找一个合适的人选。经过圈内朋友的介绍，陈董锁定了一个姓牛的人。陈董没有让公司的人力资源部安排面试，而是决定自己设一个局，从旁观察，看对方是否是一个合适的人选。

这天，陈董给牛打电话，说请他喝个下午茶，聊聊天。牛接到电话感到非常奇怪，在他的圈内，虽然听说过这个人，但并无交往，此时请喝茶，是什么意思？牛把疑虑跟女朋友说了，女朋友也感觉事情不那么简单。牛说，既然是下午茶，就随意去会会吧。女朋友认为不妥，毕竟对方不是一般人物，是董事长亲自相招，肯定会有其他意图。既然可能有戏，那就得穿着体面点，不能一身牛仔打扮。经过一番斟酌，女朋友给牛穿上了新买的休闲西装，看上去文质彬彬，提醒小心应场。

牛应场后大概两个小时后就给女朋友打来电话，告知了一个惊人的消息：这位陈董请喝下午茶果然不是为了工作业务的事情，而是想挖牛过去做他下属公司的首席运营官，工作直接对董事长汇报，工资5位数还多一截！



原来，陈董请喝的这杯下午茶果真是一个温柔的圈套，实质上就是一次认真的面试。满意了，当场拍板；不满意，那就真是一场下午茶而已。

为求郑重，牛请了一天假，去这家公司认真考察了一番，又具体谈了一下薪资福利和权限级别，决定接受这个职务。一次难得的机遇抓住了。

我们常说的圈套，并非专指那种具有恶意目的的骗局。如本案例所见，设局者只是怀有面试的目的，并无恶意。但如果真当平常事情看待，就未免准备不周，或者一场好事就泡汤了。职场之中的真真假假，性质或许没有社会上的一些骗局那么恶俗，但场中人仍然要心怀警惕，以免落入局中。当对方是竞争对手、死敌时尤其要留意。

康熙即位时年仅八岁。按顺治的遗诏，康熙亲政之前由四个辅政大臣帮助他处理国家大事。四大臣中，鳌拜仗着自己掌握兵权，一向独断专横。其他大臣与他意见不合，就遭到排挤打击。

再看康熙，他似乎很安于现状，一应大事全权交于鳌拜处理，并且还时常给鳌拜来一点糖衣炮弹，还在众多大臣和鳌拜面前称赞鳌拜为“满清第一忠臣”。由此，鳌拜愈加狂妄自大、不可一世。殊不知，这恰恰中了康熙的圈套。康熙虽小，却有心计；在外人看来，康熙整日沉迷于酒色，对于朝政疏于管理，实际上他的所作所为全部是为了麻痹鳌拜，让鳌拜放松警惕，疏于防范。

为除鳌拜，需要动用武力，又不能表现得张扬。于是康熙派人暗中物色了一批十几岁的贵族子弟担任侍卫，这些少年个个长得健壮有力。康熙帝把他们留在身边，天天练摔跤。鳌拜进宫，常常看到这些少年吵吵嚷嚷在御花园里摔跤，只当他们是闹着玩，一点不在意。有一天，鳌拜接到康熙帝命令，要他单独进宫商量国事。鳌拜像平常一样大模大样进宫去。刚跨进内宫的门槛，忽然一群少年拥上来围住鳌拜，拧胳膊，拖大腿，将鳌拜掀翻在地。鳌拜虽然勇猛，竟然不敌，终于被制服，下了大狱。

鳌拜专权，滥杀无辜，论罪当诛。康熙从宽发落，把鳌拜的官爵革了。康熙真正亲政后，大力整顿朝政，奖励生产，惩办贪污，开创了一朝盛世。

康熙以少年之心，深藏不露，竟然扳倒了“满清第一勇士”，他的心机果然非同一般。也是康熙少而勤奋，满腹帝王之学，才能以智胜勇，赢了有勇无谋的鳌拜。



网络有话：人在江湖漂，哪能不挨刀。每一个行当都有独门的运行规律，隐藏着众多的潜规则。表面一团和气，暗里紧锣密鼓，把你卖了都不知道，可能还帮着数钱呢！可身在圈子中，里面的圈套还是少一点、轻一点好。

聪明自误：李鸿章北洋舰队访日

有句话叫“聪明反被聪明误”，语出宋苏轼《洗儿》：“人皆养子望聪明，我被聪明误一生。”人们都希望自己聪明，并且总是借机会显示自己的这种聪明。聪明是有价值的一种体现，显示自己聪明也是应当的。但事情总有个度，须知物极必反，以为聪明，自认为了不起，处处显示聪明，就必然有“聪明反被聪明误”的时候。

电视剧《红楼梦》中有一首歌，专说聪明人王熙凤。歌中唱到：“机关算尽太聪明，反误了卿卿性命。生前心已碎，死后性空灵。家富人宁，终有个家亡人散各奔腾。枉费了，意悬悬半世心，好一似，荡悠悠三更梦。忽喇喇似大厦倾，昏惨惨似灯将尽。呀！一场欢喜忽悲辛。叹人世，终难定。”说的就是这种自恃聪明、不知适可而止的聪明人的无常命运。

某单位在 IT 项目采购中，A 公司被确定为第一中标候选人，B 公司为第二中标候选人。但评审结果公布后，采购单位却迟迟不肯确定中标单位和发送中标通知书，而是找 A 公司的项目经理三番五次地谈判。

“你们公司的报价是 327 万元，人家 B 公司 313 万元就愿意干，如果你们公司愿意以这个价格干，那项目还是你们的。”评审结果公布后的第三天，采购人代表对 A 公司的项目经理如是说。A 公司虽然对采购人代表的做法不满，但最终还是答应了降价要求。这一轮的降价谈判成功，采购人代表第一时间向单位的领导进行了汇报。单位领导对其赞赏有加。

受到鼓励的采购人代表兴奋之余，决定故技重施，再次砍价：“哥们儿，你看这怎么办？现在 B 公司 305 万也愿意给我们做，如果这个价钱你们愿意做的话，这个项目还给你们。”虽然心里有一万个不愿意，但想到 B 公司作为自己的竞争对手，又要



抢自己的生意，最终A公司再次做出了让步。

采购人代表再次受到领导表扬。于是，他决定一不做二不休，再找A公司谈一次。

没想到，这回A公司的总裁发怒了：“这项目老子不干了，谁爱干谁干去！”A公司放弃该项目后，其他两家公司都只愿意以投标时的报价承揽该工程，而采购人代表也无权以更高的价格确定谁中标。在向领导汇报后，采购人代表挨了领导的一顿臭骂。

有道是：“聪明反被聪明误，傻人自有傻人福。”聪明人自作聪明，一次次表演自己的拿手好戏，总有失手的时候。聪明人若不知藏锋曳尾，不是自己搞砸，就是成为众矢之的，终归没有好下场。而某些貌相傻傻的人，倒是傻人傻福，令聪明人甚为不解。

1891年，日本军方邀请北洋舰队往访，借以探查李鸿章的北洋舰队的实力。李鸿章之子李经方力促此事，李鸿章也欣然同意。李鸿章认为此举作用有三：其一，维持和平局面，增加彼此信任，减少敌意，所谓“往巡修好”；其二，显示北洋海军实力，起到和平威慑作用，即“不战而屈人之兵”；其三，探访日本海军和沿海军防的发展现状。李鸿章也明白日本人窥探的用意，但又觉得不足为虑，仍然将“国之利器”相示于人。

但是，李鸿章只知其一，不知其二。日本军方邀请北洋舰队还有更大的阴谋。在日本，军方一直主张扩充军备，而议会是制约他们的主要力量，几次将他们的提案否决。内阁也顾虑议会的反对，反复压缩军方的预算方案。而装备精良的北洋舰队的来访，使日本各界亲眼目睹北洋舰队的强大。舆论界乘机大肆渲染北洋舰队的威武，福泽谕吉也撰文感叹：“舰体巨大、机器完备、士兵熟练等，值得一观之处甚多！”这样一来，日本朝野上下产生了危机感，深感大力发展海军之必要，于是，在北洋舰队到防的第10天，海军大臣巨额的海军发展提案，在内阁会议上顺利地获得通过。

李鸿章不知不觉帮了老冤家日本海军的大忙，成为日本海军扩充军备的最强有力的借口。自作聪明的李鸿章在这场“智斗”戏中，被阴险狡诈的东洋鬼子狠狠地暗算了一把。

李鸿章的一生，纵然有某些可圈可点之处，但他带给后人的更多的是反思。就李鸿章的一生而言，可以说一直是“聪明反被聪明误”。我们可以从曾国藩迂腐和执著



的处世原则上看出曾的人格来，但是，从李鸿章的处世和办事原则上，我们就很难看出李鸿章真正的思想和追求。缺乏底气、缺乏视野、缺乏原则的李鸿章，一生的所作所为注定他只是一个二流的政客，而不是一个伟大的政治家。

聪明是每个人所希望的，但聪明不是智慧。功利心过重的聪明人一生或许轰轰烈烈，但盖棺论定，总是让人扼腕叹息。或者，还是老子说的对，聪明只是人智慧的一个方面；聪明但没有智慧的人只会看到事物的一面，而不懂取舍，最终把自己和别人都陷入危险的境地。



事缓乃圆：曾国藩磨炼的慢智慧

在讲究“效率第一”的当今时代，人们的时间越来越宝贵，可以说“惜时如金”。但是，老是这么讲求效率，也容易落下后遗症，那就是办什么事都求快，碰到那种快不得的事就心急火燎，一刻也不能忍耐，结果反而没有把事情办好，甚至出祸事。

任何时候谈效率，都要讲质量。二者有时不可能协调一致，这种情况下还一味躁进，忍耐则煎熬于心，发作则伤害于外，完全是一种失衡的状态。遇到这种情况，要告诫自己：“事缓乃圆”。这句格言的意思是，做事缓一些才会办得圆满无缺；另一层意思是：要把一件事做好，不能心急，应脚踏实地，逐渐积累，水到渠成。

███

一位有七军龄的退伍老兵，一个有百万资产的私营老板，在战友的怂恿下，搞一种据说瞬间就可以赚到上亿合法资产的“对冲”、“增值”境外投资。结果不到一年的时间里，不仅自己的百万资产化为乌有，还落得债务缠身，有家难回。

这年5月，这位老板想入股投资山西一条高速公路的建设，就四处找朋友筹钱。一位在政府某机关任职的战友告诉他，不用找人借了，他正在搞一种境外投资，只需要3到5个工作日，就可以赚十几倍利润：2000万可以做到2个亿。老板相信他的战友。战友是他在部队的老上级，十几年的交情，又是政府干部，堂堂副厅级，在部队就是有名的带兵模范，曾经在天安门大阅兵的时候，受到举国上下关注。

老板二话没说，第二天就跟着战友直飞北京，来到花旗银行北京分行办公楼。老



上级说，接头的人全在这里办公。一页一页的“对冲”、“增值”投资说明资料，都是中英文对照的，看得令人头晕，还有印着财政、税务、银监等要害部门图章的文件。自己能想到的东西这里全有，而且还是按国际惯例操作。这更增强了这位老板的信心。

接下来一段时间，这位老板每天往来于奔驰、宝马和大人物之间，出入高档酒店、西餐厅。终于开始办手续了。按照他们的规定，投资者必须把自己公司账户上的资金转移到自己个人账户上，然后让银行出具个人合法收入证明。但是，按照规定，银行是不给个人开这种证明的。朋友们于是帮助公关，请人吃饭，找人签字，一来二去，5个多月过去了，事情没有一点进展，100多万元却花了个精光。

初步被套，步步受制。终于有一天，上网的时候，这位老板突然发现中央电视台曾播发过一条新闻：公安部认定所谓的“对冲”、“增值”投资为诈骗，原来自己早已落入一个快速暴富的陷阱中了！然而追悔莫及。

这是一例典型的因为急功近利而落井的事例。对比“事缓乃圆”的办事法则，为什么“急功近利”、“急于求成”就容易出问题呢？问题的根本就在于办事的心态上。心急则气躁，气躁则脑热，脑热则昏聩、短视。一个头脑昏昏、失去理智的人去管理、去投资，怎么可能把事情办好呢？看看关于“急”的成语就能知道，这种心态所关联的后果都是什么：急痛攻心、急功近利、急于求成、急不择路、急不可耐、急不择言、气急败坏、狗急跳墙、心慌意急……急了，喝口水都会呛着，何况其他。

论办事缓急的风格，李鸿章和曾国藩有一比。李鸿章曾当面批评曾国藩，说他行事缓慢，是一大毛病。殊不知，“缓”正是曾国藩的超人之处，也恰恰是李鸿章所缺少的一种素质。

曾国藩本来是一个生性倔强、天不怕地不怕的人，也是个急脾气。后来发现，心急最易坏事，才渐渐改变。他考中进士后，师从唐鉴专攻程朱理学，程朱的治学之道，讲究铢积寸累功夫，逐步深入，而心学因受佛学影响较大，有浓厚的主观唯心主义色彩，认为学问可以凭悟性速成。曾国藩受唐鉴、倭仁的指教后，对心学不太满意，却日益笃信程朱的渐进功夫。从此，他坚持从小事做起，每日必读几十页书，写一刻钟字。点点滴滴，渐渐进步。这种治学修身的方法深深影响了他的性格，使他由原来急切好进变得稳重儒缓。

“缓智”是曾国藩经历无数波折后总结出来的处世秘诀，是他在学问、仕途、用



兵上成熟的标志。

[illegible]

《论语》云：“无欲速，无见小利。欲速则不达，见小利则大事不成也。”既然不能“欲速”，当然“缓之”可也。缓可以治疗急病，缓可以使事情办得更完满，做人更圆通。缓是心态平和，虑事周详，不是优柔寡断，贻误战机。曾国藩深究老子，精研程朱，历练出沉稳的办事风格，正是他一生事业成功的保证。

人在职场，要想有所作为，必定要经过辛勤的工作，一步一步脚踏实地。急功近利，急于求成，不但违背事物发展的规律，也会扭曲心性，容易落入被人设下的陷阱。



“明哲保身”最早出自诗经《大雅·烝民》：“既明且哲，以保其身，夙夜匪懈，以事一人。”原意是：“（仲山甫）贤明智慧，明达事理，不参与可能危及自身的事。他日夜操劳，不敢懈怠，兢兢业业地效忠周宣王一人。”引申义是说，只要掌握事物发展运动的内在规律，并且很好地把握它，就能保全自身。

从出处看，“明哲保身”是正当的自我保护之道。在职场中，很多人也不自觉地遵循这样原则，但由于没有弄清“明哲保身”要要旨，往往理解为逃避是非、推诿责任、牺牲原则，结果未能“保身”，反而“丧职”。

2020年12月20日 星期日

刘毕业后,在家人的安排下进了一家大型企业的采购部。刘不是那种个性张扬的人,工作踏踏实实,认认真真,给人留下“老实本分”的印象。但是,由于企业是一个大企业,人多,职场的复杂性就体现出来了。在刘的部门未免有拉帮结派的不良风气。

虽然刘只是一名普通职员，没有野心，没有立场，但仍不免被某个小集团给看上。就采购部来说，这个部门是由公司一位副总兼管，这位副总同时还管理市场部，具体管事的是两位部门副经理武和张。武年轻有为，属于少壮派，为人爽直，深得人心，受到副总青睐。张年龄大武十几岁，胸有城府，对谁都一张笑脸，同事们背后都叫他笑面虎，他似乎是有些背景才坐到这个位子上的。围绕着武和张各自有一个小团体。



不过，武的团体结构松散，大家自发而成；张那里俨然一副智囊团的架构，不时拉拢新人入伙。刘就糊里糊涂成了老张团体的一员。报着混的思想，刘两不关心，不问事理，闭着眼睛往前走。

不久，公司人事变动，副总不再兼管采购，武提升为采购部经理，老张内退，他的小团体也作鸟兽散状。能干的，继续留在采购部，刘则被发配到后勤去，工资也降了。

面对派别纷争，职场的小人物常常很为难。按庸俗的对“明哲保身”的理解，意图两不得罪，往往两面都得罪。其实，“明哲保身”的关键不在于在两难之中做出选择，而在于未雨绸缪，事先对事情有清醒的认识，从而避开是非，做好自己。

清末的戊戌变法是一件大事，康梁首当其冲，洋务大臣的李鸿章也难逃干系。变法内容之中，改官制是重要内容，由于知道“立宪”根本不可能，所以维新派只是提出了裁并闲职冗员的行政改革，但仍然引起激烈的反对，很多大臣拖延不办。光绪皇帝大为光火，要大臣们表态。

李鸿章遵旨与其他大学士上了一折一片，这是他对“新政”的唯一折，而且是与他人联名的。此时新旧斗争已经白热化，李鸿章显然要回避巨大的政治风险。因此，此折陈词颇为折中，一方面承认裁并官职是当务之急，另一方面又提出“事既更张，有同新创；其中头绪繁多，一切事宜，非仓猝所能遽定”，提出对裁并各员应“由吏部酌量分别补用，以免向隅”。此议获光绪首肯，下诏准行。

戊戌政变发生后，慈禧重新训政，光绪被囚，康、梁外逃，六君子被杀，支持维新的官员受到不同程度的惩罚，新法尽废。在这严峻时刻，李却能暗中保护一些维新人士如张元济，以致后来有人上弹章告他是维新派。慈禧太后曾向他出示这些弹章，李鸿章坦然回答：“臣实是康党。废立之事，臣不与闻。六部诚可废，若旧法能富强，中国之强久矣，何待今日？主张变法者即指为康党，臣无可逃，实是康党。”慈禧听后“默然”。

李鸿章之所以敢如此大胆地回答慈禧，是因为他了解慈禧最关心的其实并非“法”变不变，而是她的权力是否受到挑战。她注重的不是臣下对“变法”的观点，而是其是否参与光绪、帝党、维新派的实际政治活动。所以他强调“废立之事，臣不与闻”，表明不参与宫廷政争，不参与朝廷的“家务事”，这就能得到慈禧的谅解了。



关于李鸿章，历来有两种论调：一种赞，一种谤。实际上，对李的评价不能脱离清末现实，在那种情况下，也唯有李才能为朝廷一用。他的丧失原则、明哲保身也是基于对现实比较清醒的认识。清末三大重臣，若论代表性，还是李鸿章：落日夕霞，相互辉映。

职场如战场，保全之道不可不明。但作为一个有修养的人，功夫还是应该从自身做起。眼光明亮，前途自然明朗，策略自然正确，可让自己避免陷入是非局中去做那两难的选择。若按俗人理解“明哲保身”之意，徒然惹高人嘲笑。

立于不败：范蠡三迁皆有荣名

在职场之中有一种境界：进退有方，从容淡定；进可管理千头万绪，上亿资产；退可当一名小兵，悠然自得。进退荣辱不入于心，只求自得其乐。这种把职场当做休养生息之所的智慧和气度，是很多人所向往的。

职场诚然是是非之所、争斗之地，但对于善于避凶就吉、保存自己、进退有方、伺机而动的人，是能够立于不败之地的。一切都是甘心情愿，主动所为，没有胁迫，没有被动。功遂身退，行天之道，有什么不能成功呢？积累财富，适可而止，有什么不满足的呢？

精明能干、很有商业头脑的安，居然辞掉了在别人看来无限风光的区域代理职务。公司的所有人都认为，安肯定找到了更好的东家了，这下公司要损失一大批他网罗的客户了。可是说来奇怪，一段日子下来，那些客户倒是一个也没走，只不过接待他们的人换了，安从此在大家的视线中消失。大伙仍像以往那样忙碌起来，果真像这世界离了谁，地球都照样转。

公司几年内又换上了一大批新鲜的面孔，安也早就被人遗忘。一次公司要举行周年庆，大家想选一家比较好的酒吧去开心一下。有人说，茂名路上有一家不错，里面的乐队尤其棒，即使不喝什么，光听听乐队的演奏就热血沸腾。既然如此，就去那里吧。

来到地方，大伙一窝蜂地涌了进去，一见果然不同凡响，室内的装饰简约却不失



特色，乐队的音响让大家直呼不虚此行。突然有个老员工大呼一声“安”，所有的目光都聚焦在那个穿着休闲，头发蓬松却不显凌乱的调酒师身上。只见他正专注于调制手中的一杯果酒。那些认识安的纷纷围了过去，气氛一下子热闹了。原来安离开公司后，就着手开了这样一家酒吧，按他自己的话说，很早就有这样的打算了，现在终于可以干自己想干的事情了。

看着安悠然自得的神情，大家仿佛都有一些失落。头顶着看似荣耀的光环亦步亦趋地生活，自己未必快乐；选择自己喜爱的事情而为之努力，才是一件快乐的事情啊。

身居显位而不珍惜，抛弃它像抛弃一个累赘；做一个默默无闻的调酒师，用灵巧的双手调出生活的品味，这才是一个真正的高人。安做到了。进退之中，不但没有失去什么，反而得到了真正喜欢的东西。这就是安的智慧。

公元前496年，吴越两国交战，吴王阖闾败亡。公元前494年，阖闾之子夫差为报父仇与越国在夫椒（太湖洞庭山）决战，越王勾践大败，逃入会稽山。

正当勾践穷途末路之际，范蠡投奔越国，献“卑辞厚礼，乞吴存越”之策。被拜为上大夫后，他陪同勾践夫妇在吴国为奴三年，“忍以持志，因而砺坚，君后勿悲，臣与共勉！”三年后归国，他与文种拟定兴越灭吴“九术”。为了实施“九术”中的“美人计”，范蠡亲自跋山涉水，访得西施。西施深明大义，献身吴王。范蠡事越王勾践二十余年，苦身戮力，终于一朝灭吴。

当越国举国欢庆之时，范蠡急流勇退，与西施隐姓埋名、泛舟五湖。后来，辗转来到齐国，隐姓埋名，在海边结庐而居，垦荒种地，兼营副业。没有几年，就积累了数千万家产。齐王听说范蠡贤明，请他出山。范蠡喟然感叹：“居官至于卿相，治家能致千金；对于一个白手起家的布衣来讲，已经到了极点。久受尊名，恐怕不是吉祥的征兆。”才三年，范蠡再次身退，归印还乡。

一身布衣，范蠡第三次迁至陶（山东定陶），在这个居于“天下之中”的最佳经商之地，“操计然之术以治产”，没出几年，经商积资又成巨富，自号陶朱公，被当地民众尊为财神，成为儒商之鼻祖。

如果拿范蠡和历史上的李斯相比，范蠡显然是个懂得进退攻守的人。范蠡曾对老



友文仲说：“蜚（飞）鸟尽，良弓藏；狡兔死，走狗烹。”基于对政治的这种深刻认识，范蠡做到了进退有度，保全了自我，堪称一个有大智慧的人。

跟古人比知识，古人不如，因为知识是积累的；但如果比起智慧，却不是人人胜之。智慧是人生经验的深度思索，也是最为简易的自然法则。我们要从古人那里学习的，正是这种处世的智慧。



暗度陈仓：司马懿装病欺曹爽

三十六计中有一计：暗度陈仓。这句话前面有个前提，叫“明修栈道”，二者是相辅相成的；此计就是通过某些公开的行动展示给敌人一个假象，使敌人松懈，暗中却加紧按目标行动。从另一方面说，如果被这种假象迷惑而掉以轻心，就会中计落入陷阱。

其实，这种计策也是虚实的应用，意在减少行动的阻力，达到出其不意的目的。在职场中，如果一个人怀有自私的目的，就常常会使用这种欺诈的手段。因此，看人还是不能从表面看，特定环境下，要能从一个人的意外表现看透其真实的目的，加以防范，以免落入圈套。



某公司一个部门主管的位置出现空缺，而在这个部门中，只有张、王二人最有希望得到这个位子，于是事情便来了。

比较而言，两个人无论是学历、工作时间、工作能力，都不相上下。唯一的区别就是，张的人际关系从表面看比王好，和同事一直相处融洽，但是口不设防，常发些牢骚；王属于那种工于心计、深藏不露的人。这个部门的员工上上下下都认为主管的位子非张莫属，就连王也一反常态，嘻嘻哈哈地预先祝贺，好像自己是个不相干的人，而张成为部门主管已经是板上钉钉的事情。同事们热情的反应让张有些飘然。

可是后来的结果让人大跌眼镜，王成了这个部门的主管，张非但没有做到主管的位子，还被公司委劝走人了。原因就出在王身上。看到机会来临，王表面上不露声色，实际上暗地里下工夫，经常拉着部门同事喝酒 K 歌，沟通感情，许诺上任之后如何；同事们吃人嘴短不说，谈话之间，还顺口把张平时那不背人的牢骚话也抖了出来。王



得知隐情，如获至宝，不失时机地汇报到经理那里。经理虽没有全信，却也开始暗地调查这话的真实性。

如此一来，张便吃了大亏，不但没有成为部门主管，反而遭到了经理的鄙夷，最终被劝辞了。

职场之中，面对升迁的机会，总不免一番明争暗斗的争夺。功夫本不在一时，如果平时就表现得非常出色，而且上司也了解情况，这样的机会赢取不难。此案例中，如果是平等竞争，张或者还有机会；可惜的是，被那种理所当然的气氛所陶醉，对对手未加防范，还让自己的毛病被对方利用，最终落得败逃的结局。

三国时期，魏明帝曹睿病死，养子曹芳继位，年仅八岁。曹爽、司马懿受遗诏辅政。曹爽是宗亲贵胄，飞扬跋扈，为了不让异姓的司马氏分享权力，采取了明升暗降的手段。

立过赫赫战功的司马懿大权旁落，心里非常怨恨，但曹爽势力强大，恐怕一时斗不过他。于是，司马懿称病不再上朝，曹爽当然高兴。他心里也明白，司马懿是他当权的唯一潜在对手。一日，他为了探听虚实，派亲信李胜前去探病。

曹爽的心事早已被司马懿看穿，对此早有所备。李胜走到司马懿的卧室，看见司马懿病容满面，头发散乱，躺在床上，由两名侍女服侍。李胜说：“好长时间没来拜望您了，不知您病得这么严重。现在我被命为荆州刺史，特来向您辞行。”司马懿假装听错了，说道：“并州是近境要地，一定要抓好防务。”李胜忙说：“是荆州，不是并州。”司马懿还是装作听不明白。这时，两个侍女给他喂药，他吞得很艰难，汤水还从口中流出。他装作有气无力地说：“我已命在旦夕，我死之后，请你转告大将军，一定要多多照顾我的孩子们。”

李胜回去向曹爽作了汇报，曹爽喜不自胜，说：“只要这老头一死，我就没有什么好担心的了。”

公元249年2月，曹芳去济阳城北扫墓，祭祀祖先。曹爽带着他的三个兄弟和亲信等随行护驾。司马懿听到这个消息，认为时机来临。立即调集家将，召集过去的老部下，迅速占据了曹氏兵营，然后进宫威逼太后，历数曹爽罪过，要求废黜这个奸贼。太后被逼无奈无奈，只有同意。

曹爽闻讯回城，见大势已去。司马懿以篡逆的罪名，诛杀曹爽一家，独揽大权。



从此，曹魏政权也就有名无实了。

三国演义中，作为能与诸葛亮匹敌的对手，司马懿本不可小觑；可惜曹爽被他故意装出来的那种病重将死之相所迷惑，放松了警惕，被对方一举乘之。

古典三十六计，在现代已经演化为各种版本：职场三十六计、营销三十六计、商战三十六计……无论是古典案例，还是现代案例，三十六计都不过是虚实、真假的灵活应用。职场如战场，虚虚实实，就中取利。如果不明表里，是很容易上当的。

跟对老板：诸葛亮出山选明主

在职场中，跟对老板很重要。一个企业的兴衰，跟企业老板关系紧密。一个看上去风风光光的企业，如果老板目光短浅、心胸狭隘、性格多疑，非但个人难有发展前途，企业本身的发展都恐难保。因此，选择职业，莫若选择老板。

有人总结老板的性格，认为有九种类型的老板不可跟：没有成功经验的老板、事必躬亲的老板、鱼与熊掌都想兼得的老板、朝令夕改的老板、喜新厌旧的老板、言行不一的老板、喜欢甜言蜜语的老板、性格多疑的老板、心胸狭窄的老板。以上“问题老板”如果自信不能将其“挽救”，那还是选择远离为好。反之，若遇到与以上“问题老板”相反的类型，很可能就跟对了。

俞应聘一间小型的外资公司的总经理助理。面试谈话中，一位女士优雅的风度、清晰的思路及与众不同的理念给俞留下了深刻的印象。当俞顺利地成了公司一员的时候，才知道那位女士叫阿丽，是负责市场的副总经理，作为她的助手，俞的主要任务是制定与组织与产品相关的市场活动及媒体的联络工作。

一次，公司产品由于某种问题引起了消费者的投诉，并见诸媒体，引发经销商的信任危机。困境面前，阿丽显示出一名成熟的职业经理人所应具备的媒体宣传和公关技巧。她提出将原定于两个月后的新品发布会提前到一周以后，同时，为了化解危机，



俞和阿丽做了大量的工作，和媒体之间紧密接触，与投诉的消费者也达成了谅解与共识，挽回了公司形象。

这次对危机的成功化解，使俞对阿丽的崇拜益增，相信自己能从阿丽身上可以学习到更多的东西。几个月后，有猎头公司向俞暗送秋波，但是由于看中阿丽这样出色的上司，俞回绝了几家公司递出的橄榄枝，一心一意做好阿丽的助手。

机会果然来了。一日，阿丽找俞谈话，说她决定接受另外一家规模相当的公司邀请出任 CEO，并且，希望俞能跟随她继续做她的助手。俞很快答应下来。新公司给了俞更多历练的机会。俞开始接受系统的培训，并且不再从事市场方面的工作，被阿丽安排在一线参与销售，因为只有这样才能对公司有最本质的了解。一段时间之后，俞渐渐向集团客户和大项目的方向渗透。

在以后的几年时间里，俞不断地跟着老板跳，从一个小公司的中层干部，直跳到一间大型跨国公司的中国北方区经理。跟对老板，让俞成就了自己。

有句话叫：男怕入错行，女怕嫁错郎。虽然中途可以转变，但总是要付出代价的。选择职业时，如果能以老板的素质和前途作为参考依据，就能凭借良好的人际关系和配合，在老板的带动下不断高升，实现自己的理想目标。相反，如果跟错老板，往往会浪费青春，付出沉重的时间代价。

诸葛亮决意出山做一番事业，最终选择了辅佐刘备。那时，刘备尚无立足之地和军事实力，与曹操和孙权相比，势力最弱。他为什么不去投奔具备实力、任人唯贤的曹操，也不去归依地盘稳固、人才济济的孙权，而偏偏选择刘备呢？

在给刘禅上的《前出师表》中，诸葛亮表白说：“先帝不以臣卑鄙，猥自枉屈，三顾臣于草庐之中，咨臣以当世之事，由是感激，遂许先帝以驱驰。”应该承认，诸葛亮自己的这种说法确属原因之一，但未必是主要原因。主要原因是：

一、作为一个儒生，诸葛亮有强烈的正统观念，这是他做出这个抉择的根本原因。刘备是刘氏宗亲，有名义上的东汉刘氏血统，而曹操和孙权，都属于“乱臣贼子”。二、刘备同样有雄霸天下的雄心和谋略，并享有天下英雄的美誉，深为时人所重。三、刘备帐下缺乏真正有才干、有见识的谋士，“三国茅庐”，礼贤下士，投其帐下，一定会受到尊敬和重用。

相比之下，曹操本人虽具文韬武略，奈何曹操帐下已有荀彧、程昱等一大批满腹



经纶和韬略的一流谋士，他们都不逊于诸葛亮。如果投靠曹操，可能只有坐冷板凳的份儿，不会有什么作为。孙权也武有周瑜，文有鲁肃、张昭等一大批谋士，所以诸葛亮也不会归依孙权。

从三国争霸的现实结果看，诸葛亮的智慧和才干要逊于曹操，并非《三国演义》中那个上通天文、下知地理、能掐会算、料事如神的神人。因此，在诸侯争霸、群雄并起的三国，选择具有潜力、而且能发挥自己才干的刘备就成了必然的结果。

有人总结出一个职场“蛙跳”的模式：看对自己+跟对老板+做对事情+成就别人=成就自己。这个公式的关键是建立与老板之间的互信，这份信任不是别人给的，一定是靠自己创造的。

夹缝生存：吴三桂的人生通道

在职场中，人与人之间即便互不相识，也会构成一种基于职责的同事关系。这样一来，任何人都不是孤立的，都处在一个人与人组成的势力之网中。处在这个网中的人，当受到两股或更多不合拍的力量共同作用时，就陷入了“夹缝中”，形成一种左右为难的局面。

在一个企业里面，中层管理者最容易陷入夹缝生存状态。老总们觉得中层执行不力，基层员工觉得中层瞎指挥，让经理人左右为难；有时高层管理者意见不统一，让执行者左右为难；还有就是不小心卷入人事纠纷，需要决定自己的立场。无论哪种情况，“夹缝中”中的感觉痛苦的，摆脱夹缝需要智慧。

森辞掉了一份业内有名的大国企的工作，回到深圳，开始了一段投简历找工作的日子。现实是残酷的，森感觉眼前的薪酬水平比前两年降了不少，不得不再降低自己的期望值，最终在一家私营集团公司的财务部找到了一个职位，待遇比以前少了一半。

就职后，森发现自己在部门里处于一个尴尬的位置：因为森以前做过项目经理，部门经理对森比较忌讳，给森安排一些比较虚的工作，让森出不了业绩；而其他的同



事又认为森挡住了他们上升的道路，不断排挤。虽然森很低调，平时少言寡语，避免和人发生冲突，经理交待的工作都尽力完成，但他还是发现自己成了孤家寡人。

森于是继续关注找工作的事情。然而，好的工作机会不多，有职位的都要派往外地，森又不想出去；剩下的工作待遇比现在的还差。就这样，不知不觉，快到要转正的时候，森还没找到合适的工作，而以目前的人际关系状况，恐怕转正都成问题。

森不得不想办法自保了。这时公司正好有个投资项目要讨论，不限参加人员。森在会上找了个机会发言。听到森的发言，总经理眼睛发亮了。而其他人员则惊讶，这家伙从什么地方冒出来的？

之后森多次找机会与总经理接触，感觉总经理对他是赏识的。这么一来，转正这一关通过了。接着，更大的机会又来了。国庆前，总经理突然找森谈话，希望他去接替集团的建筑公司财务经理一职，而原财务经理则调回集团公司财务部。森决定接受挑战。

陷入职场的夹缝中，最直接的是人际关系的原因，同时也与企业的管理制度不完善相关。跳出夹缝的关键是找到一个更高层的力量（人或制度）来施以援手，就像本案例中，森通过主动的发言让自己被总经理发现，从而跳出部门人事夹缝。对于中层经理人遭遇的“夹缝”生存，最关键的是保持客观，对上不卑不亢，对下诚恳亲切，积极沟通协调，使上情下达，完美配合。如果不幸被几种力量争夺，那就只能从自身的角度来解决分析问题了。

明朝末年，吴三桂降清是一个重大的历史事件。当时的吴三桂夹在三股势力中间：一是李自成的势力，二是清军的势力，还有就是身为明朝大将的他自己。

做出最终决定之前，吴三桂一直在犹豫。这时崇祯帝还没寻死，北京城还没被攻下。吴三桂手握重兵自宁远前线正往北京赶来。离开宁远的时候，前往北京的目的是为了勤王。但是很奇怪，他走得并不急。吴三桂吃不准形势会向什么方向发展，而他对自己的实力又没有太大信心。就在这种心态下，慢慢前行的吴三桂等到了李自成占领北京，崇祯帝吊死的消息。

同时，李自成功降的信也一封接一封地到了。吴三桂再三权衡之后，决定归“顺”——也就是投降由李自成建立的大顺。既然要归顺，就得去朝见，所以队伍还是继续向北京城开拔。一路上，他仍然心神不定。吴三桂本就是很奇特的人：他有时打仗很勇猛，可有时也很懦弱；有时坚守阵地，只剩几个人也能孤军奋战；有时又当逃



兵，逃得比谁都快，就是说，这个人做事风格很不稳定。现在，处于三种力量的夹缝中，他更加忧郁，担心“计划赶不上变化”。其实，就是自信心不足，担心一旦按自己的意愿行事，会遭受来自李自成或清军的惨败。实际上，当时满人关外不过十万兵，也就比吴三桂多一倍半，况且他要是主张，召集外地的勤王之师也不是不可能；闯王的军队号称百万，不过是自己宣称的，后来那“百万大军”不还是被吴三桂的四万精兵冲得支离破碎吗？

如果吴三桂真的嫌身处夹缝、左右为难，完全可以从夹缝那儿抽身，保存实力，“坐山观虎斗”也挺好。但吴三桂最终没有这样，终于等到了最新的消息，说闯王手下刘宗敏绑走了吴三桂他爹吴襄，还拷打了老爷子。吴三桂话不由衷地说：“没事，等我到了北京，他们就会放人的。”接着，又有人来报，说刘宗敏贪恋夫人的美色，已经把陈圆圆给抢走了。吴三桂终于拍案而起，说：“男子汉大丈夫，老婆都不能保护，这怎么行呢？”于是下定了联满抗闯的决心。

其实，吴三桂并不珍惜陈圆圆，这从后来发生的事情可以看出。陈圆圆只是成为他做出最后决定的一个象征性理由。吴三桂最终降了清，被封云南王，后来又起兵反清，并自称皇帝，有始无终，不久病死。

吴三桂是一个影响了历史进程的人物，但他的选择并不十分高明。他缺乏自信心，缺乏民族大义，也没有李自成那样轰轰烈烈。他选择归降，却又不能善始善终，终于烟消云散于一隅之地。

陷在夹缝中，需记得夹缝中也是有空间的，从更高维度上看，也是可以跳出来的，因此完全可以采取灵活的策略扭转局面，获得更大生存空间。依附于一方，只能丧失自我，扭曲生命。

化敌为友：成吉思汗棋高一着

对待职场上的敌手，有两种相反的原则：其一是“以德报怨，化敌为友”；其二是“以牙还牙，以眼还眼”。



有史以来，“以牙还牙，以眼还眼”可能是大多数人对待对手最容易采取的手段了，其中有事关国家、民族大义报仇雪恨的壮举，也有太多冤冤相报、世代为仇的悲剧。

在人际关系中，我们更崇尚的是“以德报怨，化敌为友”。这个原则诚然不易做到，它要求当事人有一颗宽容的心，一颗充满爱的心去对待每一个人。但有了这种精神，可使家庭关系稳定，人际关系和谐，化干戈为玉帛，融洽地与人合作。

自从跳槽到一家美资广告公司做文案，和外向健谈的客服 Caren 搭档后，简觉得自己的生活越来越乱了。

客户部经理宋年轻、专业、有才气，很轻易就把客户搞定。可宋似乎很少和自己说话、开玩笑，和 Caren 倒是像哥们一样亲切，简总有一种被孤立的感觉。工作中，客户来了以后，创意往往不是由简直接提供给客户，而是由 Caren 传达，有时候客户还请 Caren 去吃饭。简愤愤不平，每天看见 Caren 就不开心，忍不住冷言冷语就砸了过去。

一个新的大单过来了，是一个房地产项目。因为简的态度不友好，Caren 心里也很有敌意，所以在传达客户创作要求时，她也懒得讲得那么清楚，这下简惨了，辛辛苦苦熬了几个通宵拿出来的东西根本就不是客户要的！

眼看事态严重，简开始尝试改变自己。午餐时间到了，简主动走到客户部那边，“可以加入你们的午餐大军吗？”原来自己幽默起来也很可爱，她心里想。没有人拒绝她，她成功了。Caren 变得越来越热心起来，简得到了一线客户最真实的想法，并积极争取和客户之间的面谈。她们甚至成了好朋友，经常相约去逛街买衣服。

业务顺利完成了，楼盘一期销售一抢而空。三个月以后，更让人惊喜的消息传来，简在这个项目中的一个系列平面广告创意获奖了。在公司给自己办的庆功宴上，简对着不久前还是敌人的 Caren 快活地喊到：“为新生活干杯！”

职场陷阱是一种客观的存在，但是为什么会有这些陷阱，是谁布置了这些陷阱呢？其实，有些陷阱是自然形成的，没人故意设置陷阱，自己陷入困局只能怪自己。一切所谓“职场陷阱”的实质是人际关系的误区。自己在不知不觉中树敌了还不知道，却只顾得责怪别人情冷落、人心险恶。有了对手怎么办？还得靠自己，有本事就化敌为友，自己若顽固不化，就只能选择斗争了。

一代天骄成吉思汗，不仅会“弯弓射大雕”，还非常会用人，终其一生，帐下不



出一个叛将，仅此一点就令很多古代君主望尘莫及，而这并非偶然，乃是成吉思汗绝妙用人艺术的结果。

最能证明成吉思汗用人智慧的例子便是对哲别的发掘与任用。哲别原名只儿豁阿歹，之前是铁木真敌族泰亦赤兀惕秃答首领的部属，是有名的神箭手。在阔亦田之战当中，哲别一箭射中了铁木真的脖子，几乎要了他的命。铁木真在获胜之后，向战俘寻问射伤自己的是谁，哲别坦然出来承认射杀之事，并且表示：“若汗欲惩罚吾而赐吾死，敢请遗污一掌之地。若汗思赦吾，则愿效命汗前，为汗冲锋陷阵，横断彼深水，粉碎彼黑石而冲之！”

成吉思汗为这种坦诚、勇敢的男子汉气度所感动，认为这种人可以交朋友，就赦免了他，并将他的名字改为哲别（意为箭镞）。之后，哲别从十夫长开始做起，累功迁至万夫长，成为大蒙古国第一猛将，令敌人闻风丧胆。

古代帝王，尤其是那些从底层发家的，如汉高祖、明太祖，多是心胸狭隘之人，仅可与之共患难，不可与之共福利，即便是仁慈的宋太祖，也要“杯酒释兵权”。相比之下，成吉思汗对麾下功臣宿将则始终以诚相待，坚信不疑，厚爱有加，终其一生没有枉杀过一个功臣。对于那些贴身的老护卫，成吉思汗临死之际还不忘嘱咐子孙，要“将这些护卫的好想着，如我遗念一般，好生抬举，休教怀怨，福神般看着”，这种至诚确实比汉高祖、宋太祖高明不少。正是这种至诚相待，转化了敌意，赢得了忠诚。

一份调查显示，约六成的上班族每星期都会生一次气，甚至一成半的人每天都在生气，究其原因，是因为许多上班族看不惯同事居功诿过、阿谀奉承、尔虞我诈，以致与其口角、暗斗。面对这些“恶人”、“小人”，如何自处呢？如果不喜欢玩“斗争”的游戏，那就试试化敌为友，弥合职场中暗布的陷阱吧。



非常手段：曹操自保无毒不丈夫

非常时期，需要非常手段。抗日战争、解放战争，不通过战争的方式就无法结束战争。职场中也是，按部就班地通过正常程序，常常解决不了问题。因为所谓“正常



程序”并非总是有的，即便有，也常常因不合时宜而不好执行，于是就有了非常情况的非常手段。

不可否认，这种解决难题的方法有些乱来。因为它不按规则出牌，不择手段，所以未免惹来非议。所以，做这样的事情需要有充分的把握，并且做法要隐蔽、巧妙、正当。否则，即便赢了对手，也算不得光彩，职场虽然如战场，但毕竟不是战场，需避免刀兵相见。

公司里来了个新总监，据说很有背景，就是老板也待他异乎寻常的客气。新总监人很聪明，能言善辩，业务能力一般，但很会拉拢人，仅半年的时间，周围就结成了一个小集团。从此，公司里小道消息不断，是非不断，上上下下，一派乌烟瘴气。

老板本是个非常精明的人，但竟然对这一切似乎丝毫没有觉察，反而对新总监愈加器重。

又过了一个月，一次公司同仁聚会，新总监的一位铁杆追随者半醉中对旁边的同事透露出一个秘密，说老板给新总监涨了一倍的工资，还说有一个大的项目，非他做不可，公司就指着这笔业务上台阶呢。可老板不够意思，答应了人家，又说资金紧张，涨的工资一时不能执行，许愿年底赚了钱兑现。

之后的一段时间里，在各种场合，新总监的骄矜之色越浓，而老板的谦卑之色越重，好像他真是不可或缺的顶梁柱，而一些人也趁机只以新总监的马首是瞻。转眼已到春节，在新春宴会上，老板感谢了大家一年来的辛勤劳动，随后又大大哭了一回穷，说尽管今年业务挺多，但利润很薄，开支又超出了预算，以后要注意节约开支云云。

春节七天的假期很快过去。大家来到公司，一整天也没见到那位总监，后来得知他辞职了，原因是嫌工资太低，另谋高就了。第二天，接替总监的人就上班了。

之后一个月，三个主管辞职，公司进行了大换血，一切变化都应对得有条不紊，好像早已计划好。原来老板早已暗下狠招，定了“欲擒故纵”之计，就等总监自我膨胀，自动辞职呢。

职场之中，有些问题的确不好端到台面上解决，因为抹不开面子。一些大的企业里面，之所以常常发生勾心斗角的事，就是因为这些事常常不在制度的框架之内，不好直接公开来解决，于是，便有了各种各样的私下里的“非常手段”。作为管理者，



不能不对这种情况多加警惕，务必以“正法”代替“私法”，疏通问题的解决通道，避免内耗和两败俱伤。

曹操是个多疑的人，有两个例子尽人皆知：

其一：知错不悔。曹操刺杀董卓事败逃跑，途中经过他父亲的结义兄弟吕伯奢住处，吕伯奢留曹操住一晚，当夜，吕伯奢出去买酒，吩咐家人杀猪来款待曹操。曹操半夜听到磨刀声，并听到吕家人说话：“先绑了再杀”，以为吕伯奢要加害于他，于是持刀冲出，将吕全家杀光。后看到厨房里绑着一头猪准备宰杀，才知道误杀好人。“宁教我负天下人，休教天下人负我”就是出自这个故事的曹操名言。

其二：梦中杀人。曹操生性多疑，恐别人暗中加害，就常常对待人说：“吾梦中好杀人；凡我睡着，汝等切勿近前。”一日，曹操昼寝于帐中，翻身时被子掉落于地，一近侍拾被欲盖，曹操突然跃起拔剑杀之，复上床睡。半晌醒来，惊訝道：“谁人杀我近侍？”其他近侍以实相告，曹操痛哭，命厚葬。

这些故事一方面说明了曹操自我防卫的心思很重，另一方面也显示了他当机立断、不择手段的个性，作为一个乱世枭雄，这种个性倒是对他有益。所以易中天说他是非关键时刻使用非常手段的一个非常之人。当然，曹操也有好的方面，否则手下也不会猛将如云，并且不乏死战、死忠之士。

职场中有温馨和爱，有同事的友情，有上司对下属的关怀，同时也存在难以调和的矛盾。企业的发展是动态的，旧问题解决，新问题不断涌现，制度赶不上进度。这样一来，就必然产生自己解决问题的“非常手段”。为什么企业会有道德和文化建设呢？就是需要能够对制度进行补充的辅助管理手段。



面对对手，谁都想快意恩仇，快刀斩乱麻，一劳永逸，永绝后患。但世界是公平



的，即便是古代拥有绝对权力的皇帝也不能这样随心所欲。目标的真实达到，不在南柯一梦中，而在不断努力的切实历程中。

在这个历程中，谁都不能不有所忍耐。忍耐时间的脚步，忍耐能力的进步，忍耐时机的成熟。在这个历程中，即便有九九八十一难，也得老老实实在地捱过去。所以，有人说成功不重要，重要的是成功的经历。或者也可以这样说，世界上本没有成功，只有成功的经历；世界上本没有失败，只有失败的经历。

“忍辱负重”半年，现已成功跳槽的女白领雅回想起其亲身经历时说：“我不会憎恨她（上司），我只会感谢她，没有她的锤炼，我怎会有这么快的成长？”

原来，雅研究生毕业后，进入汉口一家外资企业，从事市场策划工作，月薪仅1500余元。自进公司的第一天起，她就听说自己的顶头上司——一位性格彪悍的北方女强人，对下属向来苛刻严厉，经常对做事不到位的同事破口大骂，但其工作表现却深受高层认可。

上班头一天，雅就见识了女上司的彪悍。一大早，女上司吩咐她：“去把那个file给我拿过来！”“file？file是什么东西？”还没习惯外企中英文夹杂的表达方式，雅顿时茫然。“还硕士研究生，连file都不懂？不懂去给我查英文字典！”女上司的声音顿时高了八度。等明白过来，雅又问：“文件啊，那么多文件，你要那个？”“今天的工作重点是什么，你不知道？我们开会要讨论什么，你不知道？”接着又是一阵狂风暴雨。“每天，我的脑袋里都充斥着她的骂声，提心吊胆”，雅在小心翼翼地同时，努力让自己的每一个表现都臻于完美。慢慢地，尽管女上司依然是百般挑剔，但她也明显感觉到自己工作能力的快速成长，以至于往往她只说一个字，雅就能立即明白她的意图。

苦日子到头了，雅获悉一家心仪的企业正在招聘市场策划职位，不失时机地投递了简历。面试中，雅全面的思维能力和老练的行事态度，获得了面试官们的好评，谈定的初步薪水就高达6000元。

雅底子本身不差，但欠缺工作经验的历练；而一段时间以来，彪悍女上司几近“军事化”的锤炼让她快速成长，忍辱负重的半年让她的工作能力实现了质的飞跃。

这样的例子在职场上是常见的。在上司苛刻严格的要求下，一个人要么被迅速淘汰，要么顽强地适应下来，压力变成动力，能力和素质在严格的要求下得到历练，个人能力迅速增长。这种外在的压力、屈辱或者不是上司故意的，或者是上司有意而为的。



无论什么情况，能够像勾践那样卧薪尝胆的人，必能在将来的一日爆发出强大的力量。

唐太宗李世民于武德九年（626年）八月九日登基即位。宝座尚未做暖，八月二十八日突厥颉利可汗突然大军压境，兵临便桥。突厥当时是北方强蕃，大军兵临城外，显然来者不善，京师长安的安全面临严峻考验。

唐太宗即位之初，以当时的经济实力和政治局势都无法确保他放手与突厥一战。因此，太宗虽然十分不愿，但是理智上不能不担心在这样的形势下仓促应战，不仅损失更加惨重，而且还会给以后处置突厥问题增加困难。危急关头，唐太宗亲自出马，“独与颉利临水交言”，初步议定了一个以金帛换取平安、向突厥屈服的城下之盟。然后，颉利可汗遣使到唐帐中商谈具体条件。谈判成功后，突厥率兵解围而去。

如同当年高祖李渊称臣突厥使唐太宗“痛心疾首”一样，便桥订盟的屈辱同样使唐太宗“坐不安席，食不甘味”。在此后的三年多时间里，唐太宗奋发图强，励精图治；内修政治，外抚四域。到贞观四年（630年），终于能一举生擒颉利可汗。

唐太宗是一代圣主，即位时虽年仅二十九岁，但已深通“知其雄守其雌”、“知其白守其黑”、“知其荣守其辱”的道理，以大智大勇忍得一时之辱，换得积累实力的时间，以图将来洗雪耻辱。

职场加薪晋级的道路没有一帆风顺的，总会遇到这样或那样的不平事、烦心事。且莫说自己的能力不足，即便功勋卓著者，也不敢冒然针锋相对。根据情况进退有节，甚至忍让一时，相信不久就会迎来一片光明。

职场上的忍辱负重包括三个方面：一是要忍一时之气；二是要忍一时之旁落，三是要忍一时之不公，以待能力之充足，时机之成熟，然后抵达成功的一刻。



避实击虚：李靖用兵的奇正之变

在战场上，“避实击虚”既是一条重要的战术原则，也是一条重要的战略指导思想



想，是“胜于易胜”的具体体现。“胜于易胜”就是战胜那些易于战胜的敌人，即攻击那些好打之敌，如弱敌、松敌、饿敌、劳敌、寡敌、怯敌等。这样，以强击弱，以实击虚，兵锋所至，摧枯拉朽。

在职场上，如果能够因势利导，化实为虚，就能避开人际势力的漩涡，为工作的展开创造良好机遇，减少阻力，事半功倍。

某企业总经理欲重组行政、人事两大部门，因为这两个部门职责混乱，机构繁杂，人浮于事，且裙带关系复杂。但行政与人事经理都不是省油的灯，二人联手的话，总经理还真吃不消。怎么办呢？

在一次管理会议上，总经理突然宣布：“我们要进军海外市场！”听到这个消息，大家都感觉异常惊喜。总经理说干就干，第二天就飞往某国目标城市进行考察，一周后返回国内，并带回了详细的海外市场拓展计划，上报董事会。

一石激起千层浪，为了争取到驻海外机构负责人的机会，众经理无不痛下苦功，又是进修外语，又是自学哈佛 MBA，争先恐后为总经理献计献策，收搜罗海外市场情报，制定驻外人员工资补贴标准。行政、人事经理都是文科毕业，英语水平半斤八两。为争取海外名额，二人较上了劲。因此，当总经理老调重弹提出改组计划时，二人已全不放在心上，部门优化顺利进行。

不久，海外市场拓展计划因为董事会认为时机不成熟，风险过大为，被暂时搁置。总经理假意发了一通牢骚，心里却为已经成功进行机构重组而暗自得意。

用战争中的兵法艺术处理人事困局，这位老总的做法的确非常高明。人事关系纠结在一起本来是难以解开的，轻则无效，重则失和。而老总通过一计虚招，松懈、瓦解当前的人事绳结，当目标对象的注意力转移到其他方向时，不失时机地采取实际行动，快刀斩乱麻，一举成功。可见只要主动行动，积极作为，没有打不开的困局。

公元 621 年（武德四年），南朝后梁宣帝的曾孙萧铣，趁隋末混乱之际自称梁帝，割据江陵一带。唐高祖李渊任命李靖为行军总管讨伐萧铣。

8 月，李靖率唐军出夔州，分兵三路，从襄州、辰州、夏口同时进发。此时，长江三峡正逢秋汛，潮涨水高，形成天然屏障，萧铣自认为唐军一定不会选择这个时候



进兵，下令“罢兵营农”。谁知李靖却反其道而行之，决意继续进兵。他向大家解释说，用兵最重要的是选择时机，出其不意。现在我们刚到江边，萧铣还没有得到消息，疏于防备，趁着涨潮的时候突然发兵一定可以打他个措手不及。李靖率战舰两千余艘，水陆并进直捣腹心，很快就攻占了荆门、宜都，进逼夷陵。

受到唐军袭击的萧铣，立即命令部将文士弘率精兵数万屯驻清江，阻挡唐军前进。由于奇袭成功，唐军士气大振，李孝恭想要乘胜出击。李靖派探马先打探情况，了解到文士弘骁勇擅战，且拥有一支精锐之军，现正倾巢而出，欲与唐军作生死之拼。李靖决定暂且避其锐气，寻找破绽而后出击。但李孝恭不听李靖的计谋，擅自出战，果然大败而归。

李孝恭的溃败让文士宏的军兵骄傲起来，不顾军令，跑下战船，夺取财物，结果使战船负重行走，不成军形。李靖得知这一最新情况，认为战机已到，当机立断，立即出击，大败文士宏。接着又乘胜追击，进逼江陵。

李靖乃唐初著名的军事家、谋略家。他熟读兵书，善用奇正。他认为，“奇正”的运用关键在于“致敌虚实”，“适敌实，则我必以正；敌虚，则我必以奇”，“使敌势常虚，我势常实”，把握作战主动权。观其实战，的确对奇正运用得非常辩证，机会把握准确。

奇正的谋略在商战、管理中应用不难，难在“致敌虚实”，即通过主动、灵活、敏感的手段调动对方的实力，形成可乘之机，然后以果敢的手段快速解决问题。